

MODELOS DE GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: UMA EMPRESA DE CALÇADOS EM PARNAMIRIM/RN

Cristiane de Melo Ferreira¹

Venancio Freitas de Queiroz Neto²

RESUMO

Este artigo propõe discutir a empresa familiar e os modelos de gestão destas organizações familiares. O objetivo principal da pesquisa é entender como a qualidade da gestão familiar influencia na continuidade nos negócios com base no modelo de gestão, profissionalização e processo sucessório. Como metodologia foram utilizadas duas ferramentas dentro do método de entrevista na pesquisa; a primeira delas um questionário fechado destinado ao dirigente fundador da empresa e o segundo método uma entrevista semi-estruturada aplicado aos sócios. Os resultados das entrevistas e os relatos dos entrevistados responsáveis pela gestão foram submetidos à análise levando em consideração a compreensão dos referenciais teóricos. Chegamos a conclusão que é viável dar continuidade aos negócios familiares, com embasamento em um planejamento em curto a longo prazo dependendo das ações que serão aplicadas dentro da organização, dentre elas a busca da qualificação dos dirigentes/funcionários e como também o acompanhamento das tendências de mercado para obter-se sucesso no que se deseja.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Profissionalização e Sucessão.

MODELS OF FAMILY BUSINESS MANAGEMENT: A COMPANY IN THE FOOTWEAR PARNAMIRIM / RN

ABSTRACT

This article aims to discuss the family business and management models of these family organizations. The main objective of the research is to understand how the quality of management in family influences business continuity based on model management, professionalization and succession process. The methodology we used two tools within the interview method in the research, the first of which closed a questionnaire for the company's founder leader and the second method a semi-structured interview applied to members. The results of the interviews and the reports

¹ Acadêmica do curso de MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: crismf1ferreira@hotmail.com

² Professor Orientador do curso de MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: venancioqueiroz@gmail.com

of respondents responsible for managing were analyzed taking into account the understanding of theoretical frameworks. We reached the conclusion that it is feasible to continue the family business, with grounding in planning for short and long term depending on the actions that will be implemented within the organization, among them the quest for qualification of officers / employees and as well as the monitoring of trends market to obtain the success you want.

keywords: Family Business. Professionalization and Succession.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são, com freqüência, objeto de estudo e tema de discussões, pelo fato de representar grande importância para a economia e exercendo enorme influência, seja quanto a sua produtividade e na sua empregabilidade. No quantitativo das empresas familiares em alguns países é notável o número expressivo, como também os segmentos onde elas vem atuando. Exemplo disso, os países como os Estados Unidos representa 60% das organizações familiares (ALLIO apud MUSSI, 2011) e no âmbito brasileiro, 90% das corporações são familiares e estão enquadradas nos segmentos de Agronegócios, Indústrias e Serviços (LEONE, 1995). Tendo em vista com esses dados, as empresas familiares brasileiras são bastante significativas em termos de quantidade e a capacidade de poder gerar empregos no país.

Sobre o entendimento do que vem a ser a empresa familiar o autor Donnelley, citado por Lodi (1978, p.5) define a empresa familiar como aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. Diante das peculiaridades existentes na empresa familiar, a criação e a gestão da empresa é um fator característico desta organização.

Deste modo, a questão de pesquisa do presente estudo consistiu: Como a gestão familiar pode influenciar na continuidade nos negócios familiar? O objetivo geral, portanto, é entender a percepção dos pesquisados sobre modelo de gestão familiar, a profissionalização e o processo de sucessão para continuidade dos negócios. Com base no presente estudo, alguns autores como Lodi (1978), Leone (2005), Bernhoeft (1991) e entre outros serviram de base para o referencial teórico.

A pesquisa é de natureza exploratória e qualitativa, onde o foco de estudo é a gestão familiar de uma microempresa de calçados localizada na cidade de Parnamirim/RN.

A realização deste estudo é de suma importância, pois busca entender de que maneira as empresas familiares são administradas e de que forma enfrentam os desafios diante do mercado competitivo. Aponta assim para uma discussão atual e delicada já que uma empresa familiar tem aspectos relacionais que ultrapassam a dimensão do profissional e é, às vezes, direcionada por interesses puramente pessoais de seus membros.

Para atender aos objetivos propostos este artigo está estruturado em cinco seções além da introdução.

2 AS EMPRESAS FAMILIARES NO CONTEXTO BRASILEIRO

Segundo Mariano citado por Oliveira (2006), historicamente, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XVI, ou seja, foi o primeiro tipo de empreendimento privado brasileiro. Em seguida, algumas empresas familiares com descendência italiana, japonesa, alemã e entre outras migraram para o Brasil trazendo novos empreendimentos.

A empresa familiar brasileira até a década de 50 esteve presente em quase todos os segmentos da economia nacional, desde a atividade agrícola até o segmento financeiro, passando pela indústria têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação. (GONÇALVES, 2000)

Com o período de desenvolvimento e modernização das empresas nacionais, migraram as multinacionais e as estatais para concorrer com o mercado brasileiro.

As empresas brasileiras crescem a cada ano seja pelo porte micro, pequena, média e grande empresa. De acordo com pesquisa anuário da DIEESE com parceria do SEBRAE 2010, diz que as atividades econômicas do Brasil são caracterizadas por 51,5% do comércio e 33,3 % de serviço. Na região Nordeste, o estado do Rio Grande do Norte está em 5º lugar no número de empresas.

Conforme, a pesquisa da DIEESE (2010), a distribuição das micro e pequenas empresas encontram-se na sua grande maioria no interior, ou seja, totalizando 69,3% no território brasileiro. No Nordeste, principalmente no estado do Rio Grande do Norte, essa distribuição tem um percentual de 57,4% no interior e 42,6% na capital, segundo mostra a pesquisa da DIEESE (2010). Com o crescimento destas organizações é importante destacar essas organizações como geradora de emprego e renda no estado.

2.1 O CONTEXTO DA EMPRESA FAMILIAR PESQUISADA

São muitas as histórias de migração, motivadas por necessidade, que nascem a partir da constatação de seus fundadores de que é preciso gerar mudança para o sustento familiar. No caso do nosso objeto, a mudança vai acontecer a partir da preocupação de um casal Norte- Rio-Grandense que após anos fora do seu estado decide regressar.

Diante da necessidade de ter uma renda familiar, o casal com os três filhos retornaram na década 80 do estado do Rio de Janeiro para o Rio Grande do Norte. Não conseguindo trabalho, o patriarca retornou a uma atividade que já tinha exercido na década entre 50 e 60 na cidade de Macau/RN, que era o comércio varejista de calçado. Em 1983, observou a oportunidade de abrir o negócio na cidade de Parnamirim/RN. A primeira empresa fundou-se com nome da matriarca, era localizado no mercado público da cidade local em um espaço de 3 a 5 metros quadrados. Em 1983 a 1987 durante esse período abriu o segundo espaço e em seguida compraram um prédio, onde atualmente o imóvel é alugado para o filho caçula.

Na década de 90, é aberta a empresa que recebe o nome do “filho caçula” dando continuidade ao negócio iniciado pelo fundador, já os demais filhos decidiram trabalhar em setor público da área da saúde e outro, como funcionário de uma empresa privada. A empresa está em operação atualmente sob a gestão do “caçula”, pois foi adquirida a partir da compra do estoque deixado pelo pai. No período de 1994 a 2000, o empresário, com a preocupação em se profissionalizar decidi ingressar no curso de graduação em Administração de empresas, onde exerce a profissão nos negócios. Em 2009, abriu a segunda loja na mesma cidade juntamente com a sua esposa.

O dirigente atual é natural do Rio de Janeiro, casado há mais de 15 anos, tem um casal de filhos compreendido entre a faixa etária dos 05 a 08 anos. Na sua formação profissional, o dirigente é graduado em Administrador de empresas e filho de comerciante no ramo de varejista de calçados e sua esposa é farmacêutica e biomédica, filha de empresário no ramo de farmácia no interior do estado do Rio Grande do Norte que já trabalhou como representante no ramo de equipamentos

farmacêutico. Mas, atualmente a farmacêutica divide as funções administrativas nos negócios da família juntamente com o esposo.

A empresa com a nova gestão é caracterizada como firma individual no ramo de comércio varejista de calçados, na contribuição tributária caracterizada como simples, constituída no seu quadro funcional 10 funcionários compreendido entre funções de caixa e vendedores, tendo a capacidade de aumentar nos períodos comemorativos. Enquanto o casal que conduz todo o processo na gestão administrativo/financeiro da empresa.

Diferentemente do perfil da micro e pequena empresa que vimos na realidade do Brasil, a empresa pesquisada apresenta características de gestão que o enfocam dentro de um perfil mais voltado a uma gestão profissional. Dentro da realidade da MPE com a gestão familiar percebe-se no Brasil, na maioria dos casos deficiências em aspectos administrativos que levam a uma imagem negativa desse tipo de empreendimento frente à situação de condução das médias e grandes empresas, estas muito mais marcadas pela profissionalização e planejamento cotidianos.

O empresário fundador da organização pesquisada distorce da imagem que temos estereotipado daquelas que administram sua microempresa de porte familiar. Nesse caso, percebemos a busca por gestão focada em objetivos e metas, redução de custos e planejamento do negócio de forma geral. Além disso, há no empresário um processo contínuo de auto-formação e qualificação para o negócio.

Nesse sentido, para fortalecer a sua empresa sentiu a necessidade de compreender e adquirir conhecimentos da área de Administração, paralelo a isso e complementando a busca por conhecimento, o empresário é comprometido constantemente em participar de vários cursos que possam gerar aplicação direta na gestão da empresa.

3 AS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas em sua grande maioria iniciam com um sonho que irá gerar uma idéia de negócio, de forma que o individuo empreendedor e seus parentes juntem suas economias e invistam no seu próprio negócio iniciando, assim, uma empresa familiar.

Inúmeros conceitos são atrelados quando se refere às empresas familiares, de acordo com Donnelley, citado por Lodi (1978, p.5), diz que a empresa familiar é

aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

Sob a ótica de Leoni (1992), a empresa familiar é caracterizada por alguns fatores: iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou da direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e a sucessão ligada ao fator hereditário.

Para Lodi (1984, p.43) diz que é a relação da firma com um nome de família, envolvendo pelo menos duas gerações; é o processo de transferência do poder pela via familiar, mesmo que não haja senão um familiar na empresa, na geração atual.

Todas as empresas, menos as criadas pelo governo, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos é caracterizado como empresa familiar. Vidigal apud Freire et al (2010).

Já para Moreira Junior apud Bortoli Neto et al (2001, p.3) afirma que:

Empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

A autora Donatti (1999) diz que a sociedade brasileira ainda hoje tem uma visão muito negativa de empresas sob a gestão familiar. Ao contrário dos Estados Unidos que a empresa familiar é vista como a maior geradora de empregos, como uma fonte de riqueza. Donatti apud Vidigal (1996).

3.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Com base em conceitos de empresa familiar e seus principais componentes que integram essas definições podemos observar que essas vantagens e desvantagens quanto a forma que atendem o mercado. O Mussi (2011) ao discorrer sobre essa temática utilizou-se de vários autores para mostrar as principais vantagens atreladas à inclusão da família na empresa.

- Forças das relações familiares: lealdade entre os membros; disposição dos consangüíneos para se sacrificarem em tempos de crise;

- Cultura familiar e seus defeitos: compartilhamento de objetivos comuns, de valores e significados, bem como de conhecimentos tácitos de difícil transferência e codificação;
- Compromisso com a empresa: perspectiva de longo prazo; zelo pela reputação da empresa que, em certas situações, se confunde e se sobrepõe a reputação do seu fundador; facilidade em manter o foco no seu core business;
- Flexibilidade: tendência em implementar ações mais rapidamente do que empresas não familiares; rápido acesso a recursos para investimentos quando novas oportunidades surgem;
- Redução dos custos de agencia decorrentes da divergência de interesses entre os gestores profissionais e os proprietários, em termos de gestão e de eventuais caprichos e mordomias desses gestores externos, interpretados pela família como gastos desnecessários.

Entre as principais desvantagens vinculadas a empresa familiar. O autor supracitado destaca:

- Efeitos negativos da sobreposição das entidades família e empresa: dificuldade de separar as ações familiares das decisões profissionais; supervalorização das relações afetivas; relações autoritárias e paternalistas, nepotismo;
- Distúrbios na gestão: ausência de metas e objetivos claros; centralização de poder; resistência à formalização; inexistência ou fragilidade dos sistemas de planejamento estratégico; falta de atualização no foco da empresa; ausência de critérios racionais nas decisões de investimento;
- Excesso de comprometimento: quando o demasiado compromisso com as metas da empresa faz com que o foco nas questões estratégicas seja abandonado, preocupando-se apenas com questões operacionais;
- Problemas na sucessão: resistência do fundador para sair da empresa; dificuldade em reconhecer um parente próximo com as competências necessárias, no tocante as habilidade técnicas e quanto a sua capacidade de liderança; conflitos de interesse entre a família; ausência de planejamento para este assunto.

Alguns pontos fracos sobre os negócios familiares também são citados pelo site do SEBRAE, que faz uma comparação entre a primeira geração e a segunda geração.

- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, com tendência mais para o primeiro;
- A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de vestir ou na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
- Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
- Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

Segunda Geração (transição da 1ª para 2ª fase)

- Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
- Falta de planejamento para médio e longo prazo;
- Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
- Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
- Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
- Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
- Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia;

- Às vezes, uso de controles contábeis irreais – como objetivo de burlar o fisco, o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

Diante dos aspectos que diferencia a empresa familiar das empresas não familiares é possível observar a diferencia da gestão do patriarca com a gestão do herdeiro. Onde a desorganização, imediatismo e o despreparo são características fortes nesse tipo de organização.

3.2 O PROCESSO DA EMPRESA FAMILIAR

Uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, no que tange a sua sobrevivência num longo prazo, é a transferência da gestão da empresa de uma geração para outra. De acordo Donatti (1999):

a sucessão é a substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento à obra projetada, criada e conduzida pelo pioneiro, porém com enfoques e estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada, uma vez que os tempos são outros.

Para Bernhoeft (1989, p.23) O processo sucessório na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Não pode ser tratado como lógico, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar.

As decisões são visíveis e imediatistas quando são comparadas as empresas de pequeno e médio porte, são mais expostas às dificuldades no processo de sucessão comparado as grandes empresas. Devido, ter que transmitir simultaneamente o capital e o poder, enquanto as grandes empresas já terem seu capital no mercado financeiro e por terem executivos profissionais contratados, alcançam essa transferência com mais facilidade. (Bortoli Neto apud Leoni 1992, p.86).

Por esta razão, cabe ao fundador perceber o momento certo para lidar com a sucessão e preparar a família para assumir e dar continuidade nos negócios familiar. Para o autor Freire (2010), A sucessão é vista como um processo de oxigenação da gestão.

Devido o processo sucessão ser um momento delicado nas empresas familiares, se faz uma ressalva sobre a parábola: Pai rico, filho nobre, neto pobre. Onde, 90%

das empresas famílias, o que se vê é que a primeira geração constrói o patrimônio, a segunda se utiliza dele e a terceira o dilapida (LODI, 1984).

As empresas familiares chegam ao seu fim, por diversos motivos. Entre estes motivos, o despreparo durante a gestão na organização, a falta de vocação dos futuros herdeiros ou despreparo dos mesmos e a estrutura de poder dos parentes instalados na administração (LODI; 1984 p. 101).

As organizações familiares devem está preparadas durante a fase do poder do patriarca para o futuro herdeiro, isto porque, a palavra sucessão é a maneira de substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, aproveitando a existência da empresa e os caminhos as quais atingiram durante todo o tempo.

3.3 PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A profissionalização de uma empresa é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume métodos administrativos mais racionais, modernas e menos personalizadas. Donatti apud Lodi (1993).

Entretanto, dados o acirramento da concorrência e a crescente sofisticação dos negócios, o aumento da profissionalização torna-se necessário para empresas de qualquer porte. De modo a substituir os procedimentos intuitivos durante a gestão familiar por um método racional e adequado dentro da organização.

As dificuldades são grandes quanto se trata em profissionalizar uma organização familiar, pois o sucesso de uma empresa está na profissionalização justamente na profissionalização da família. Contudo, os donos de empresa confundem os conceitos de controle familiar e gestão familiar de forma que inibe a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares. (LETHBRIDGE, 1997).

Alguns pontos são identificados quanta necessidade de uma profissionalização nas empresas familiares que vai desde a incompetência dos empresários até a gestão empresarial. De acordo com Gonçalves (2000):

- A empresa familiar permite-se uma organização informal, confusa e incompleta;
- Ela adota como valor básico a confiança pessoal em prejuízo da competência, tornando-se incapaz de contar com técnicos e especialistas de gabarito;

- Ela pratica o nepotismo sob diversas formas, impossibilitando definitivamente a profissionalização;
- Finalmente, a empresa familiar é imediatista, o que impede qualquer forma de planejamento empresarial.

Existem alguns métodos para iniciar a profissionalização dentro de uma organização familiar. Conforme Donatti (1999):

A profissionalização poderá ser feito por treinamento de jovens da família que tenham vocação para ser executivos, ou treinar os futuros herdeiros não para ser executivos, mas para que sejam acionistas competentes, para que tenham noções básicas de legislação, de contabilidade e de administração.

Dessa forma, é importante pensar estrategicamente sobre uma nova gestão profissionalizada continua para que possa se adequar ao mercado competitivo e mutável. Momento estes, durante o processo sucessório.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A elaboração do presente estudo, caracterizado como exploratório e descritivo, foi focada na busca pelo entendimento do universo da empresa familiar em seus aspectos do modelo de gestão, a profissionalização e o processo sucessório para continuidade dos negócios.

Segundo Sampiere (2006) a pesquisa exploratória “é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas duvidas ou não foi abordado antes”.

De acordo com Gil (2008, p.42) a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O levantamento para coleta de dados foi desenvolvido no período de três meses compreendido entre março a maio de 2012, na microempresa no ramo de calçados.

Para realização da entrevista foram necessários três dias de visitas no local, entrevistando o casal utilizando a ferramenta de gravação de áudio para captar a fala dos entrevistados e posteriormente aplicação de um questionário, as falas e

dados dos questionários foram submetidos à análise de seus conteúdos seguindo o modelo utilizado por Leone (2005).

5 COLETA DE DADOS

Os resultados desta pesquisa foram analisados com base no questionário adaptado da autora Nilda Leone e aplicado ao dirigente da empresa, já o roteiro de perguntas abertas esse foi aplicado ao casal de proprietários da empresa com base em entrevistas semi-estruturadas. Abordando alguns assuntos sobre gestão familiar, sucessão e profissionalização.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Pelos dados analisados percebe-se que o dirigente vê no processo sucessório uma incógnita, porém precisa e tem a necessidade de despertar o interesse dos filhos, pois não quer que os seus futuros herdeiros vejam o trabalho no comércio como uma “coisa enfadonha, que deixe preso, escravo do trabalho e sim, veja o trabalho como uma oportunidade”.

Quanto à questão de quem tem a capacidade de assumir a empresa, o dirigente já conversou com a esposa, sobre qual o filho ou a filha tem a condição de assumir a empresa futuramente. O dono relatou que a filha de 08 anos já frequenta a empresa, devido à correria do dia-a-dia e ausência diária dos pais, em consequência disso “é uma maneira de poder compartilhar os negócios e uma forma da filha entender o trabalho diário dos pais”.

Preocupados com o processo sucessório, o casal já faz planos para que, segundo o empresário:

Nos próximos 05 anos, a sua filha mais velha tenha condições de está presente na empresa se preparando para assumir responsabilidades e entendendo a rotina da empresa, já que neste período estará com 13 anos. E com 18 anos, com responsabilidade jurídica, possa permanecer entre 4 a 5 horas por dia trabalhando dentro da empresa e podendo ter uma atividade externa de interesse pessoal após este período. (Informação verbal)³

³ Informação coletada por meio de entrevista de áudio com o empresário.

Com relação à área de Recursos Humanos da empresa, o empresário relata a dificuldade de encontrar profissionais qualificados e dispostos a trabalhar. Onde o mesmo diz, “para ter um profissional qualificado precisa participar de um verdadeiro garimpo”. O dirigente ainda reforça que “não existe um profissional perfeito, é preciso lapidar para que consiga atingir um perfil adequado que a empresa deseja”.

Segundo o empresário a seleção para contratação de funcionários que é realizada pela esposa são estabelecidos alguns requisitos tais como:

Ter carisma, ser simpático, ter desenvoltura durante o atendimento ao cliente, ter a sensibilidade em tirar o sorriso do cliente, ter um curso de atendimento em vendas, ter boa aparência, ter a faixa etária entre 20 a 30 anos, ter compromisso, ser comprometido e ter honestidade com suas atitudes e o bem da empresa. (Informação verbal)⁴

Com questão aos cursos de capacitação a empresa investe nos funcionários com treinamentos voltados para atendimento ao cliente como forma de melhoria na prestação de serviço. Contrapartida, ver o desinteresse muitas vezes dos funcionários em fazer algum curso que a Câmara dos dirigentes Lojistas (CDL) ou Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) dispõe na cidade. Pois, a grande preocupação do casal é a satisfação dos seus clientes e o respeito do nome da empresa no mercado.

Com intuito de melhorar a gestão empresarial, o dirigente já participou de alguns cursos de curta duração com carga horária de 3 a 30 horas, oferecida pela CDL (Câmara dos dirigentes Lojistas) com parceria do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), cursos estes, na área de gestão empresarial, processo sucessório, administração de custos, financeira, fluxos de caixa, planejamento estratégico e financeiro, plano de contingência, treinamento de estratégia com o tema: Do que você espera do futuro da sua cidade. Entretanto, está aberto a outras oportunidades para cursos de capacitação voltados para profissionalização nos negócios.

Além disso, tem interesse de fazer uma pós-graduação lato sensu no curso de Gestão Financeira. Foi citado também, o interesse do casal em fazer o seminário

⁴ Informação coletada por meio de entrevista de áudio com o empresário.

do EMPRETEC ministrado pelo SEBRAE e que tem como objetivo fortalecer o comportamento empreendedor voltado para o desenvolvimento dos negócios.

Durante as decisões da empresa, a responsabilidade é compartilhada. Em alguns momentos a esposa tem mais poder de decisão, pois fica responsável pelo financeiro da empresa e dar uma ajuda na contratação de funcionários. E o dirigente é voltado para compra e controle de mercadoria e o gerenciamento das lojas.

Para o crescimento e sucesso nos negócios, o casal cita que é necessário ter planejamento, para que possa honrar com os compromissos financeiros da empresa dando prioridades no cumprimento das suas dívidas com fornecedores e seus funcionários. E investindo gradualmente na estrutura da empresa e na diversidade de seus produtos.

Na relação empresa/família, o casal tem a sabedoria de separar os conflitos da empresa durante a convivência familiar. Como a priorização dos horários de refeição principalmente na hora de almoço que estão com os filhos. E no final do expediente ao chegar à residência se desligam do serviço e assumem o papel de “pai e mãe” para educar e dar atenção aos seus filhos.

Já na preparação dos filhos para assumir a empresa, relatam que é importante começar cedo nos negócios da família, isto é, caso tenha interesse. É neste momento que irão detectar quem tem mais aptidão para dar continuidade nos negócios da família. Pois o casal diz que, “o patrimônio que tem hoje é a renda da família e tudo que fazem é para o bem estar e sustento para os filhos priorizando assim uma boa educação”.

Na concepção de vida, o empresário se ver daqui a 10 anos como uma pessoa mais experiente, pretende diminuir o ritmo de trabalho e se dedicar mais a família. Já que atualmente tem uma vida corrida devido ao seu trabalho e o acompanhamento na educação dos seus filhos que ainda são pequenos.

Na percepção empresarial da esposa, ela se ver daqui a 10 anos no momento de ter mais estabilidade com o crescimento da empresa, tendo uma boa equipe e os filhos na gestão, a empresa ser vista como um negócio sério e respeitado e podendo está sempre se atualizando profissionalmente para gerir os negócios e por fim, ter mais tempo para família.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser observado nas informações expostas ao longo do texto, é possível dizer que as empresas familiares de diversos tipos e tamanho, têm uma importância significativa na economia mundial.

As empresas familiares tradicionais, entretanto, são bastante vulneráveis quanto a sua gestão, pois trabalham com o imprevisto durante os problemas surgidos no dia-a-dia. Mas, para solucionar esses problemas, os seus gestores estão buscando o aperfeiçoamento através da profissionalização da gestão, como maneiras de manter-se nesse mercado tão competitivo e mutável.

Tomando como referência nosso questionamento inicial de como a gestão familiar pode influenciar na continuidade nos negócios familiar, notamos que a influência poderá ser positiva a partir do novo olhar do empresário em está aberto às mudanças e buscando constantemente a melhoria no seu negócio. Mecanismos estes, a preparação antecipada do processo sucessório. Podem-se observar também outros fatores dentro da gestão que indicam que há planejamento nas ações, um controle nas finanças e no estoque, preocupação em capacitar os seus funcionários e principalmente a capacitação diária dos diretores voltados a gestão administrativa da empresa com o intuito de aplicar de forma correta e planejada as ações.

É percebida também, a preocupação antecipada do casal em preparar o futuro sucessor, com a inclusão dos seus filhos dentro da empresa. Como é reforçado pelo autor Bernhoeft (1989, p.23) o processo sucessório na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. É nesse momento, que é preciso um treinamento em longo prazo para que esteja preparado para assumir os negócios da família como também a preparação dos funcionários em recebê-lo.

Durante a pesquisa foi observado e relatado pelos diretores que há uma separação entre assuntos de trabalho e convívio familiar, exemplo este, não deixam o lado emocional que possa interferir em uma tomada de decisão que envolva assuntos da empresa. Característica peculiar da gestão da empresa que difere da maioria das empresas familiares como afirma o autor Mussi (2011), quando diz que a família tem dificuldade de separar as ações familiares das decisões profissionais.

Outro fato percebido é a união do casal com compartilhamento de objetivos comuns voltado para o sucesso da empresa e o crescimento da família. Ainda segundo, Mussi (2011) é uma das principais vantagens atreladas à inclusão da

família na empresa. Forças das relações familiares: lealdade entre os membros; disposição dos consangüíneos para se sacrificarem em tempo de crise.

Concluiu-se então que, para alcançar a continuidade nos negócios familiares é preciso ter um novo olhar na gestão familiar, mudando a concepção de empresa desorganizada, resistente às mudanças e por fim, com decisões imediatistas durante a gestão, que impossibilite ter um planejamento empresarial. Esse movimento no sentido da profissionalização e melhoria na gestão pode-se observar no caso da empresa pesquisada.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BORTOLI NETO. A.; MOREIRA JR. A. L. **Dificuldades para a realização da sucessão**: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v08n4art1.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2012.

DONATTI, Livia. **Empresa Familiar**: a empresa familiar em um âmbito global. Disponível em: http://profjayrfigueiredo.com.br/GON_AC_02.pdf Acesso em: 12 mai 2012.

FREIRE, P.S. et al. **Processo de sucessão em empresa familiar**: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/jistem/v7n3/11.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2012.

GONÇALVES; J. Sérgio R. C. **Tendências: As empresas familiares no Brasil**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12.pdf> Acesso em: 12 maio 2012.

GIL; Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Disponível em: <<http://www.konsulta.com.br/konsulta/pdf/empresa-familiar.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2012.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

MUSSI, F. B.; NAKATANI, M. S. M.; TEIXEIRA, R. M. **A interpretação do herdeiro quanto à empresa familiar e seus elementos**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=367&cod_evento_edicao=36&cod_edicao_trabalho=8501>. Acesso em: 31 maio 2012.

SAMPIERE, Roberto Hernández. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo; McGraw-Hill, 2006.

SEBRAE; C. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011**. 4.ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. Brasília, DF; DIEESE, 2001. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf)> Acesso em: 20 abr. 2012.

SEBRAE; C. **Conheça as características de negócios familiares**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra_bia?ident_unico=12794>. Acesso em: 20 jul. 2012.

APENDICE A - ROTEIRO DE PESQUISA

PERGUNTAS A SEREM FEITA PARA OS DONOS DO NEGÓCIO

- 1) Como surgiram os negócios da família?
- 2) Para continuidade dos negócios, já tem pensado?
- 3) O que você espera dessa empresa nos próximos 10 anos?
- 4) Quais as dificuldades você encontra para administrar a sua empresa?
- 5) Você já fez algum treinamento que tenha ajudado na administração da sua empresa?
- 6) A resposta for sim, Qual?
- 7) Você pretende preparar os seus filhos para assumir a empresa futuramente?
- 8) Qual o perfil de funcionário que você procura para trabalhar na empresa?
- 9) E os seus funcionários, você tem intenção de prepará-los para uma futura administração?
- 10) Quais as características o funcionário deverá ter para assumir futuramente a administração da empresa?
- 11) Você incentiva os seus funcionários a fazer treinamento para melhoria da empresa?
- 12) Como você se ver nos próximos 10 anos?

APENDICE B - QUESTIONÁRIO

MODELO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA: O QUESTIONÁRIO

PARTE I: VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

QUESTÃO N 1: CONSTITUIÇÃO JURÍDICA DA EMPRESA

1.1	Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada	
1.2	Firma Individual	
1.3	Sociedade Anônima	

1.4	Sociedade Capital Indústria	
1.5	Cooperativa	
1.6	Outra forma de Constituição Jurídica Especificar:	

QUESTÃO N 2: SETOR DE ATIVIDADE

2.1	Comercio Especificar:	
2.2	Comércio e Indústria	

QUESTÃO N 3: NÚMERO DE EMPREGADOS

3.1	De 5 a 9 empregados	
3.2	De 10 a 19 empregados	
3.3	De 20 a 49 empregados	
3.4	De 50 a 99 empregados	
3.5	Mais de 100 empregados	

QUESTÃO N 4: SISTEMA DE CONTROLE DA TRIBUTAÇÃO

4.1	Simplex	
4.2	Lucro Real	
4.3	Lucro Presumido	

PARTE II: VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO DO DIRIGENTE

QUESTÃO N 5: SEXO

5.1	Masculino	
5.2	Feminino	

QUESTÃO N 6: ESTADO CIVIL

6.1	Casado	
6.2	Solteiro	
6.3	Viúvo	
6.4	Divorciado	

QUESTÃO N 7: NÚMERO DE FILHOS

7.1	Nenhum filho	
7.2	De 1 a 3 filhos	
7.3	De 4 a 6 filhos	
7.4	Mais de 6 filhos	

QUESTÃO N 8: IDADE

8.1	Menos de 25 anos	
8.2	Entre 25 e 29 anos	
8.3	Entre 30 e 39 anos	
8.4	Entre 40 e 49 anos	
8.5	Entre 50 e 59 anos	
8.6	Entre 60 e 69 anos	
8.7	70e/ou mais	

QUESTÃO N 9: NACIONALIDADE

9.1	Brasileira	
9.2	Estrangeira País de origem:	

QUESTÃO N 10: NATURALIDADE/LOCAL DE NASCIMENTO

--

QUESTÃO N 11: QUAL O SEU NÍVEL DE ESCOLARIDADE?

11.1	Não possui educação formal (autodidata)	
11.2	Ensino fundamental incompleto	
11.3	Ensino fundamental completo	
11.4	Ensino médio incompleto	
11.5	Ensino médio completo	
11.6	Técnico de nível médio	
11.7	Graduação	
11.8	Pós-graduação MBA/Especialização Mestrado Doutorado	

QUESTÃO N 12: COMO VOCÊ SE TORNOU DIRIGENTE DESSA EMPRESA?

12.1	Criando a empresa	
12.2	Por sucessão familiar	
12.3	Por aquisição (compra)	
12.4	Por recrutamento externo	
12.5	Por promoção	

QUESTÃO N 13: COM QUE IDADE VOCÊ COMEÇOU A TRABALHAR?

13.1	Entre 12 e 17 anos	
13.2	Entre 17 e 22 anos	
13.3	Entre 22 e 25 anos	
13.4	Após 25 anos	

QUESTÃO N 14: COM QUE IDADE VOCÊ SE TORNOU DIRIGENTE DA EMPRESA QUE ATUALMENTE DIRIGE?

14.1	Antes de 26 anos	
14.2	Entre 26 e 31 anos	
14.3	Entre 31 e 36 anos	
14.4	Entre 36 e 41 anos	
14.5	Entre 41 e 50 anos	
14.6	Após 50 anos	

QUESTÃO N 15: A EMPRESA QUE VOCÊ DIRIGE FOI CRIADA:

15.1	Por você mesmo	
15.2	Por seus pais	
15.3	Por seus avós	
15.4	Algum parente. Especificar o grau de parentesco:	

PARTE III: VARIÁVEIS DE IDENTIFICAÇÃO COM O TEMA DA PESQUISA**QUESTÃO N 16: VOCÊ JÁ ORGANIZOU A TRANSMISSÃO (SUCESSÃO) DE SUA EMPRESA?**

16.1	Sim	
16.2	Não	
16.3	Não, mas já pensei no assunto	

QUESTÃO N 17: SE VOCÊ JÁ ORGANIZOU OU SE JÁ PENSOU NA SUCESSÃO, QUAL DAS MODALIDADES VOCÊ PREFERIRIA PARA TRANSMITIR O PODER?

17.1	A um de seus filhos	
17.2	A todos os seus filhos	

17.3 A sua (seu) cônjuge	
17.4 A um de seus executivos	
17.5 Outro parente qualquer	
17.6 A alguém de fora da empresa	

QUESTÃO N 18: SE VOCÊ JÁ ORGANIZOU OU SE JÁ PENSOU NA SUCESSÃO, QUAL DAS MODALIDADES VOCE PREFERIRIA PARA TRANSMITIR O CAPITAL DA EMPRESA?

18.1 A um de seus filhos	
18.2 A todos os seus filhos	
18.3 A sua (seu) cônjuge	
18.4 A seus filhos e cônjuge	
18.5 A outros membros da família	
18.6 Ao comprador da empresa	
18.7 A uma outra empresa	
18.8 Aos empregados	
18.9 A alguém de fora da empresa	

QUESTÃO N 19: NO SEU ENTENDER, QUAL O TEMPO NECESSÁRIO PARA PREPARAR UMA SUCESSÃO DE EMPRESA?

19.1 Menos de 1 ano	
19.2 De 1 a 3 anos	
19.3 De 3 a 5 anos	
19.4 De 5 a 10 anos	
19.5 Mais de 10 anos	

QUESTÃO N 20: A TRANSMISSÃO DA EMPRESA (PROCESSO SUCESSÓRIO) É PARA VOCÊ:

20.1 Um assunto difícil de abordar	
20.2 Uma fonte de conflitos	
20.3 Uma situação natural que deverá ser enfrentada	

QUESTÃO N 21: VOCÊ ABORDA (OU JÁ ABORDOU) O ASSUNTO DA SUCESSÃO DE SUA EMPRESA COM ALGUM DOS INTERLOCUTORES ABAIXO?

21.1 Sua (seu) cônjuge	
21.2 Seus filhos	
21.3 Com um filho em particular	
21.4 Sua (seu) cônjuge e filhos conjuntamente	
21.5 Com outros membros da _____	

família	
21.6 Com a diretoria da empresa	
21.7 Com consultores externos	
21.8 Com amigos	

QUESTÃO N 22: ALGUM DESSES PARENTES TRABALHA NA EMPRESA?

22.1 Sua (seu) cônjuge	
22.2 Um de seus filhos	
22.3 Vários filhos	
22.4 Todos os filhos	
22.5 Outros membros da família	
22.6 Nenhum parente	

QUESTÃO N 23: COM QUAL DESSAS PROPOSIÇÕES ESTÁ MAIS DE ACORDO?

23.1 Desejaria, de preferência, que um de meus filhos ou, na falta desses, um membro da minha família continuasse a empresa, mas esse escolhido deverá: a) Adquirir seus conhecimentos a meu lado b) Adquirir seus conhecimentos em instituições de ensino c) Adquirir seus conhecimentos em outra empresa d) Todas as formas citadas	
23.2 Desejaria, de preferência, que um dos meus executivos atuais desse continuação à empresa e para isso estou disposto a procurar com ele uma solução financeira que lhe permita comprá-la.	
23.3 Desejaria, de preferência, que uma pessoa de fora da empresa continuasse e o meu objetivo é encontrar o melhor preço de venda para ela.	

QUESTÃO Nº 24: SEUS PAIS LHE DEIXARAM A EMPRESA OU PARTE DELA COMO HERANÇA?

24.1 Sim	
24.2 Não	

QUESTÃO Nº 25: SE SUA RESPOSTA FOI SIM, SEUS PAIS LHE PREPARARAM PARA SUCEDÊ-LOS?

25.1 Sim	
25.2 Não	

QUESTÃO Nº 26: ESTA SUCESSÃO ACONTECEU SEM MAIORES CRISES?

26.1	Sim	
26.2	Não	

QUESTÃO Nº 27: NA EMPRESA VOCÊ É:

27.1	Acionista majoritário (de 50 a 89%)	
27.2	Acionista minoritário (menos de 49%)	
27.3	Proprietário (90% ou mais)	
27.4	Majoritário, se contar com as cotas pertencentes à família	
27.5	Mesmo com as cotas pertencentes à nossa família, não tenho a maioria do capital	

QUESTÃO Nº 28: VOCÊ ACREDITA QUE UMA EMPRESA COMO A SUA:

28.1	Deverá ser dirigida pelo proprietário (acionista majoritário)	
28.2	Deverá ser dirigida por um membro da família do proprietário	
28.3	Poderá ser dirigida por uma pessoa externa ao capital (um profissional)	

QUESTÃO Nº 29: SUA EMPRESA DISTRIBUI LUCROS AOS SEUS ASSOCIADOS?

29.1	Não, jamais	
29.2	Não, salvo em períodos excepcionais	
29.3	Sim, sempre	
29.4	Sim, com frequência	
29.5	Não se aplica ao meu caso	

QUESTÃO Nº 30: QUAL PROFISSIONAL LHE PARECE O MAIS APTO A ENCONTRAR COM VOCÊ A SOLUÇÃO AO SEU PROBLEMA DA TRANSMISSÃO (SUCESSÃO)?

30.1	Seu Advogado	
30.2	Seu Consultor Jurídico e Fiscal	
30.3	Seu contador	
30.4	Seu Banqueiro	
30.5	Nenhum desses profissionais	
30.6	Outro profissional Qual?	

QUESTÃO Nº 31: VOCÊ JÁ DISCUTIU O PROBLEMA DA TRANSMISSÃO (SUCESSÃO) DE SUA EMPRESA COM ALGUM DOS PROFISSIONAIS CITADOS ACIMA?

31.1 Sim	
31.1.1 Com qual desses profissionais?	
31.2 Não	

QUESTÃO Nº 32: DE QUEM FOI A INICIATIVA DA DISCUSSÃO?

32.1 Sua iniciativa	
32.2 Iniciativa do profissional	

QUESTÃO Nº 33: QUE CONSELHOS LHE FORAM DADOS?

33.1 De esperar o momento certo	
33.2 De estudar o problema com ele	
33.3 De procurar outro profissional	
33.4 Outros conselhos	

QUESTÃO Nº 34: EM CASO DE TRANSMISSÃO (SUCESSÃO), COMO VOCÊ IRÁ PROCEDER?

34.1 Continuar a trabalhar em tempo integral	
34.2 Manter-se a par da administração da empresa	
34.3 Desligar-se totalmente	
34.4 Procurar uma nova atividade profissional	
34.5 Dedicar mais tempo a você e a sua família	

QUESTÃO Nº 35: SE VOCÊ PARAR DE TRABALHAR EM SUA EMPRESA, DISPORÁ DE RECURSOS SUFICIENTES PARA MANTER SEU ATUAL PADRÃO DE VIDA?

35.1 Sim	
35.2 Não	

QUESTÃO Nº 36: DE QUANTO DISPORÁ EM TERMOS PERCENTUAIS DE SUA RENDA ATUAL?

36.1	Até 25%	
36.2	De 25% a 50%	
36.3	Mais de 50%	

QUESTÃO Nº 37: QUAL SERÁ SUA PRINCIPAL FONTE DE RENDA?

37.1	Aposentadoria complementar	
37.2	Poupança familiar	
37.3	Venda da empresa	

QUESTÃO Nº 38: VOCÊ TEM OUTROS PATRIMÔNIOS, ALÉM DE SUA EMPRESA?

38.1	Sim	
38.2	Não	

QUESTÃO Nº 39: EM CASO DE RESPOSTA POSITIVA, QUE PARTE ESSE PATRIMÔNIO REPRESENTA, EM % DO VALOR DE SUA EMPRESA?

39.1	Menos de 10%	
39.2	11% a 24%	
39.3	25% a 50%	
39.4	Mais de 50%	

QUESTÃO Nº 40: QUAIS SÃO, SEGUNDO VOCÊ, OS PRINCIPAIS ENTRAVES À TRANSMISSÃO (SUCESSÃO)? CLASSIFIQUE EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA, SENDO 1 O MAIS IMPORTANTE.

A falta de sucessor	
A personalidade do dirigente	
A perda do poder	
A perda de atividade profissional	
A falta de um mercado empresarial	
O regime fiscal	
A complexidade das soluções jurídicas a serem implantadas	
A existência de uma garantia pessoal	
Os problemas ou conflitos familiares	
Outros	
Especifique:	