

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

FORTES, Bianca Jupiara¹ (PPGEP/UFSM)
DANIELI, Eduardo Antonio² (UFSM)
MÜLLER, Felipe Martins³ (PPGEP/UFSM)

Resumo:

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

Palavras-Chaves: empresa familiar; gestão; sucessão.

Abstract

Family businesses are companies that have their property, and usually their management, related to a family. These companies are subject to threats and constant changes in its business environment, like all other companies, but are also subject to their own problems and threats that affect not only the company but the whole family that she is bound. The main challenges in survival, capitalization, professional management and succession, among others, but also have certain advantages, which can determine the success of these organizations as important in the global economy. Given this importance, from the theory research, which served as basis for the elaboration of the analysis if the diagnosis of a family business located in a city north of Rio Grande do Sul, through a case study in a company the garment industry, in order to analyze the organization's management model and enter it in the theories presented. Seeking thus help to add more processes and the management of the company, where he found that the professional and the succession are already being planned at the same time, shows the perspective that they will neutralize the paternalistic management that is characteristic of family businesses, and these, other ongoing challenges to be overcome are also presented and analyzed in the study.

Key-Words: family business, management, succession.

1 INTRODUÇÃO

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

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

Devido a essas peculiaridades, as empresas familiares apresentam certas vantagens, como o comprometimento e a lealdade de seus membros, que podem levá-la a crescer e se tornar uma grande organização. Mas também apresentam muitas desvantagens e desafios, que se não enfrentados de maneira adequada podem causar sua falência.

Segundo a revista *Fortune* 500, citado por Gersick (2006), 40% das empresas listadas são de propriedade familiar ou por elas controladas, respondem por metade do Produto Nacional Bruto (PNB) e empregando metade da força de trabalho norte americana. No Brasil elas correspondem a mais de 80% da quantidade de empresas privadas, geram mais de 3/5 das receitas e 2/3 dos empregos (OLIVEIRA, 1999).

Devido a essa importância, tanto econômica quanto social, que as empresas familiares possuem, elas tornaram-se um crescente objeto de estudos impulsionando a elaboração de trabalhos acadêmicos sobre o tema. Deste modo, o trabalho tem como principal objetivo apresentar um estudo de caso em uma empresa familiar, localizada em uma cidade ao norte do Estado do Rio Grande do Sul, a fim de analisar e comparar as bases conceituais que tangem nesse âmbito ao modelo gestão de empresa familiar que a organização em questão possui.

2 A GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Inicialmente é fundamental esclarecer a conceituação de empresas familiares, de modo que para Passos (2006) a empresa familiar é marcada por ser controlada por sócios, estes pertencentes a uma ou mais famílias, ou seja, este tipo de controle societário da organização pertence aos seus fundadores ou seus descendentes. Tem-se também a empresa multifamiliar, que é composto por duas ou mais famílias de diferentes origens, mesmo havendo afinidade ou complementaridade profissional apresentada em sua constituição. Apresentando algumas características como modelo de organização:

Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos; esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo; as ações praticadas por um membro da família refletem-se na reputação da empresa, independentemente de sua ligação na administração; a posição do parente na firma influi em sua situação na família; cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir (DONNELLEY, 1976).

Identificam-se também nas empresas familiares, outras características mais particulares inseridas em sua gestão, e em seu processo de desenvolvimento. Primeiramente,

pode-se dizer que de acordo Gersick et al. (1997) as empresas familiares e sua cultura em sua primeira fase de vida, são determinadas pelos traços típicos do fundador, que geralmente são tradicionalistas e conservadores. Além disso, muitas vezes o proprietário, é que possui o conhecimento, desde o processo produtivo até o controle financeiro, além de tomar as decisões, executa as funções de controladoria e define estratégias necessárias para os negócios. O fundador com seus valores, regras práticas e suas crenças, faz parte dos alicerces básicos da empresa e interfere nos negócios e nas decisões.

Mosimann e Fisch (1999) citam que as crenças e valores dos proprietários irão impactar nas crenças e valores de toda a organização e se converterão em diretrizes que nortearão os demais subsistemas da empresa. Assim, é necessário conhecer e compreender a cultura das organizações, seu funcionamento, sua instituição e o que poder intervir em seu planejamento estratégico.

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

De modo geral, fundadores desavisados permitem o uso do patrimônio da empresa pelos membros da família quando não percebem o crescimento progressivo da empresa. Isto leva a formação de uma imagem injusta, ao abuso de poder e distorções de valores e padrões entre os outros membros de sua família e funcionários da empresa. Provocando assim, problemas de desestruturação do negócio, com impactos sérios sobre o processo sucessório. É também um comportamento inadequado para a cultura da organização, podendo levar facilmente à perda de idoneidade dela.

Além disso, em razão de que o fundador simplesmente não quer delegar poder, começam a aparecer problemas de profissionalismo. Se não houver delegação não há possibilidade de profissionalização da empresa. Tal situação gera um desempenho medíocre da organização, com o conseqüente decréscimo de sua rentabilidade e possível transferência de proprietários ou de seu fechamento.

E ainda há uma questão de falta de planejamento sucessório. De modo que é grande a diferença entre aquele que herda por disposição legal, daquele que o faz por vontade do sucedido. Ou seja, que decididamente cabe a este, definir as regras da sua sucessão, planejando-a antes que esta se faça obrigatória por força de lei (em caso de morte ou impedimento permanente, por exemplo). A questão, no entanto, é que é alto o número de empresários que não se planejam para a sucessão, acabam acarretando mais um problema para a organização do que propriamente um processo de sucessão.

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

Esse modelo busca proporcionar ainda de acordo com Gersick et al. (1997), a compreensão das empresas familiares em três dimensões – propriedade, família e empresa/gestão. Assim, qualquer indivíduo em uma empresa familiar fazer parte de um dos

sete setores formados a partir da superposição dos círculos dos subsistemas, o que leva a uma visão ampliada da complexidade existente na composição de uma empresa familiar.

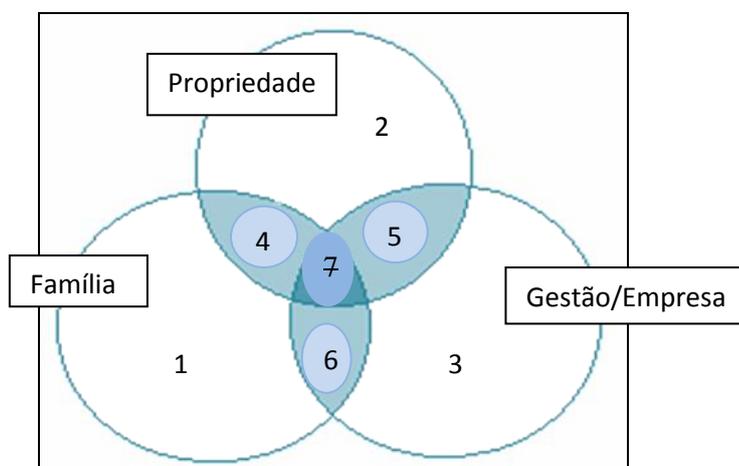


FIGURA 1- O Modelo dos Três Círculos. Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997, p. 6).

No momento em que se insere o desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos, Gersick et al. (1997) demonstra o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão/empresa – há uma dimensão separada de desenvolvimento e cada um desses subsistemas segue uma sequência própria de estágios, como observado na figura 2. Onde esse processo progressivo de desenvolvimento por sua vez, acaba interferindo uns aos outros, mas mantém sua independência. Cada etapa se transforma em seu tempo próprio, conforme sua sequência, sendo que cada um desses eixos possuem seus próprios desafios e dilemas a serem enfrentados pelos membros da empresa familiar ao longo de seu desenvolvimento.

No primeiro momento, o Desenvolvimento da Propriedade há o proprietário-controlador, seus principais desafios estão na capitalização da empresa onde se busca garantir o capital adequado. Nas primeiras gerações as principais fontes de capital são normalmente as economias e o “suor” investido pelo acionista majoritário, sua família e amigos. As fontes externas mais comuns de capital para essas firmas são os bancos, tem exigências relativamente rigorosas, mas raramente interferem nas operações das empresas. Também há o equilíbrio do controle unitário somado a contribuições de acionistas importantes auxiliando na escolha de uma estrutura de propriedade para a próxima geração, essa decisão vai ter influência de tradições, culturas, que se reflete em leis de heranças. Nesse caso, se o atual proprietário está mais preocupado com autonomia e clareza no círculo familiar, e acredita que o melhor é um líder único, então procurará um novo proprietário controlador. No entanto ele valoriza a igualdade, a harmonia da família e a distribuição justa do patrimônio, então poderá preferir uma forma de sociedade entre Irmãos.

Em seguida na sociedade entre irmãos, também possui o desafio do desenvolvimento de um processo para o controle dividido entre os proprietários; onde um dos irmãos assume o papel de líder quase-pai, se assemelha a forma de proprietário controlador, ou então ocorre a forma “primeiro entre iguais”, onde a pessoa atua como irmão líder, mas pode ser substituído por outro irmão no caso de não estar se saindo bem. E ainda a terceira forma é quando os irmãos operam com arranjos realmente igualitários, como uma equipe de irmãos. Deste modo, o controle efetivo se encontra nas mãos de uma geração de irmãos causando também os desafios de definir o papel dos sócios não-funcionários, reter o capital e controlar a orientação das facções dos ramos da família.

Como último estágio desse subsistema, o estágio do consórcio de primos se caracteriza pela presença de muitos acionistas primos e a mistura de sócios funcionários e não funcionários. Nesse momento os principais desafios são a administração da complexidade da família e o grupo de acionistas, onde as ligações pessoais, que nos outros estágios eram fortes, agora estarão fracas, com relacionamentos mais políticos e baixo nível de compromisso. Assim as famílias que melhor administram esta complexidade são aquelas que esclarecem a distinção a participação do grupo de sócios e a participação da família. E o desafio da criação de um mercado de capital interno para a empresa familiar viável para os acionistas da família, de modo que seus membros tenham opções pra vender seus interesses, de forma justa e ser administrado para minimizar as consequências negativas para a empresa.

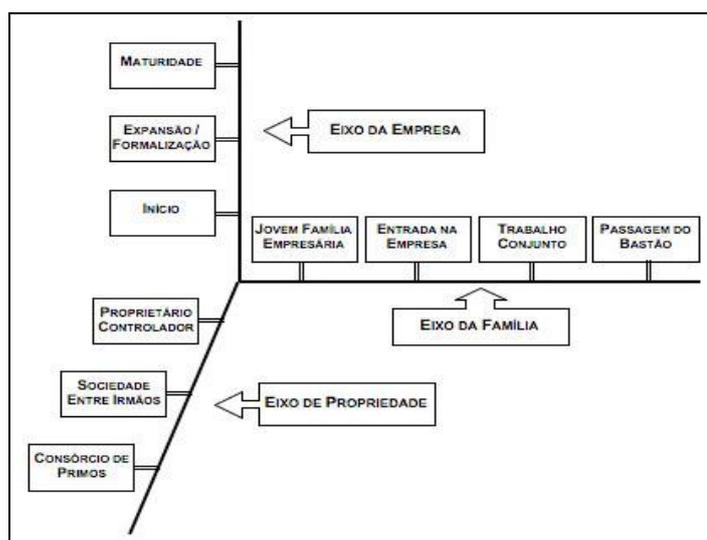


FIGURA 2 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar. Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997, p. 18).

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

Promover a cooperação e a comunicação entre gerações é primordial na fase do trabalho em conjunto. Além disso, encorajar a administração produtiva de conflitos entre as gerações e administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto também constituem os desafios dessa fase. Esse eixo chega ao fim no estágio da família da passagem do bastão, em que há uma geração mais velha. O desligamento da empresa da geração mais velha e a transferência da liderança da família de uma geração para outra se torna seus principais desafios. Estes necessitam ser trabalhados para que haja um desligamento aceitável dos antigos gestores, e se tenha uma sucessão de sucesso.

Abordando o último subsistema, a dimensão de desenvolvimento da empresa, verificamos no estágio inicial que a empresa apresenta uma estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro e geralmente com um único produto em sua linha de produção ou comércio. Devido a ser o início e geralmente a organização possuir pequeno porte, o principal desafio do empresário nessa fase é a sobrevivência da empresa, ou seja, a

entrada no mercado, o planejamento de negócios e o financiamento, analisando constantemente a proposição: realidade *versus* o sonho do próprio negócio.

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

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

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

2.1 Profissionalização

A profissionalização é conceituada por Lodi (1993) como um processo pelo qual uma organização familiar ou conservadora adota técnicas administrativas mais coerentes, modernas e menos particulares; é o processo de interação de gestores contratados e assalariados no meio de administradores familiares, é a mudança de configurações de contratação antiquadas ou patriarcais por formas assalariadas.

Este processo é condição essencial para o crescimento da empresa, onde todos os familiares sejam vistos como modelo pelo trabalho “árduo”. E deve vir à frente dos interesses da família, isto é, tendo o coletivo como prioridade ao invés do individual. Ou seja, o trabalho deve acalorar ao confronto. Blecher (2003), nesse sentido, destaca que como os valores da família e da empresa em alguns casos distinguem-se, a postura oposta a esse princípio levará a mesma a sofrer desgastes graduais que mimam suas bases através da insatisfação, inseguranças entre os cooperadores, profissional e até mesmo dos próprios familiares.

Conforme Carlton (2003) com o crescimento da empresa, num segundo estágio, a organização em expansão/formalização, gera uma estrutura organizacional que se mostra cada vez mais funcional com os produtos ou linhas de negócios se ampliando substancialmente. Nesse momento, os principais desafios se dão no desenvolvimento do papel de proprietário gerente exigindo a profissionalização da empresa. É fundamental nessa fase de evolução organizacional a necessidade de planejamento estratégico, de sistemas e políticas organizacionais e principalmente da administração do caixa.

De acordo com Granovetter (1995), a profissionalização da administração vem sendo estabelecida, de forma tradicional como condição *sine qua non* para empresas em expansão, principalmente em indústrias tecnologicamente complexas e intensivas no uso de capital, onde sua inserção seria vital para coordenar economias de escala.

Para o embasamento da profissionalização Gersick et. al. (2006) se utiliza o modelo dos três círculos nas empresas familiares, apresentando as estruturas e planos para a gestão e a coordenação de recursos e esforços. Onde se apresenta a relevância do conselho de administração, com seus membros da família, do mercado e executivos para a dimensão propriedade, do conselho da família para dimensão família, a estrutura para a dimensão gestão; que, reunidos à consolidação de um plano de continuidade leva a um maior equilíbrio entre essas três dimensões.

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

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

2.2 Processo de Sucessão

Em empresas familiares, conforme Oliveira et al (2010) sucessão é um processo planejado e estruturado, envolvendo todos os componentes da família. Onde, a sucessão, é o processo de transição do fundador ou do gestor da atual geração no círculo familiar, do patrimônio e da empresa para a gestão de uma nova geração. Além disto, há diferentes opiniões que devem ser levadas em consideração neste processo, como a opinião da família, dos herdeiros não sucessores, do gerente não familiar, do sucessor na gestão e do sucedido.

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

Assim, ainda segundo Bezerra (2000), essa continuidade será refletida pela escolha que a liderança fizer. Se optar pelo crescimento, esta escolha está ligada diretamente à escolha do próximo gestor. É aí que o sucessor tem a responsabilidade de começar um novo ciclo econômico de sua organização. O papel de empresário aliava-se ao de integrar fatores produtivos de modo inovador. Tais empresários comumente, também eram capitalistas e habitualmente vistos, no caso de estabelecimentos menores, como seu próprio especialista técnico. No entanto o capitalismo estabelece a transformação desse cenário, passando a substituir a figura do fundador inovador e flexível por um administrador, o sucessor.

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

sustentação, o talento despertado por seus pais. De modo que a preocupação com a conservação de determinados valores, ou empenho com a atividade do fundador é bem visível em algumas famílias.

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

Nesse contexto, para prosseguimento do negócio, Bezerra (2000) afirma que é preciso que o sucessor se entusiasme com o mesmo, ou seja, que goste do ramo de negócio da empresa, não assumir a função apenas para não aborrecer os pais. Onde é necessário também ter consciência de que muitas vezes irá administrar uma obra que precisa ser mais bem estruturada, principalmente na fase de crescimento, onde os fundadores falham. Mas ao realizar isso, Bernhoeft (1989) diz que não se deve pensar do seguinte modo: “esperar o velho morrer para fazer a gestão que gosta”.

Já na terceira fase, Carlton (2003) afirma ser a etapa onde se tem o trabalho conjunto na empresa, a geração mais antiga está entre 50-65 anos e a geração mais jovem entre 20-45 anos. Onde é fundamental introduzir a cooperação e a comunicação entre gerações. Nesta fase, apresentam-se como desafios chaves, incentivar a administração bem-sucedida de conflitos entre as gerações e gerir as três gerações da família que trabalham em conjunto.

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

3 METODOLOGIA

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

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

Diagnóstico, este, concretizado por meio de um estudo de caso, onde se buscam respostas utilizando técnicas de observação, interrogação, participação e compreensão dos fenômenos relacionados ao estudo (SILVA; MENEZES, 2001). O qual foi realizado em uma “empresa de confecções”, nome fictício adotado para preservar a identidade da empresa, localizada no norte do Estado do Rio Grande do Sul.

De caráter qualitativo, a coleta de dados foi realizada através de depoimentos e entrevistas, com os fundadores, gestores e herdeiros/sucessores, os quais serão apresentados

com nomes fictícios para também preservar suas identidades, por meio de um questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, aplicados em visitas in loco na empresa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação da Empresa

A partir dos relatos das sócias elaborou-se o histórico da empresa, com os acontecimentos e fatos marcantes ao longo de sua. A empresa iniciou suas atividades em julho de 1994. Constituída pela sociedade até hoje formada pelas irmãs proprietárias 1 e 2, surgindo da necessidade de uma das sócias em encontrar roupas infantis e principalmente para bebês.

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

O maior espaço físico proporcionou o desenvolvimento por conta própria das atividades ligadas à área de *SilkScreen*, que antes eram terceirizadas. E a busca por novos mercados, como a confecção de uniformes profissionais para as empresas da cidade e região.

Entre o fim de 1998 e o início de 1999, o aumento da demanda por uniformes escolares levou a empresa expandir a planta, construindo uma área exclusiva para a atividade. Nesse período aumentou seu quadro de funcionários, para oito membros, adquiriu uma mesa térmica e uma estufa para a serigrafia e novas máquinas automatizadas de costura e corte. Em Janeiro de 2006 a empresa modernizou suas instalações comerciais e adquiriu uma máquina de bordar industrial, que proporcionou a ela prospectar novos mercados e agregar mais valor a seus produtos, em um mercado até então pouco explorado na cidade.

Em 2011, com a crescente procura por produtos bordados, montou um local específico para a atividade e realizou a aquisição de mais uma máquina de bordar. Atualmente a empresa conta com um quadro de 12 funcionários, 27 máquinas e uma área de cerca de 270m². Atendendo as mais variadas escolas, empresas e prefeituras da cidade e região, inclusive indo além das fronteiras do Rio Grande do Sul. Buscando sempre entregar a seus clientes uniformes escolares e profissionais, entre outros artigos de vestuário, com uma qualidade superior, duráveis e que superem suas expectativas.

A “empresa de confecções” é considerada familiar devido a sua história e fundação estarem ligadas a uma família (DONNELLEY, 1976), mesmo com a empresa em questão não ter passado para a sua segunda geração. Iniciada por duas irmãs empresarias, descendentes de uma família de origem italiana.

Empresarias, por possuírem o desejo e o impulso de realizarem um sonho, aliado à disposição de correrem certos riscos, ao vislumbrarem um novo serviço ou produto para um mercado (FERREIRA et al., 2006). Geralmente são sujeitos autoconfiantes e resolutos, com ideias definidas e uma postura centralizadora, autocrata, e que podem vir a assumir uma postura paternalista em relação a seus subordinados (LODI, 1998).

O que vem de encontro com o que levou a fundação da empresa, um sonho idealizado a partir de uma necessidade existente na cidade: roupas infantis e para bebês. Além dos riscos que elas se dispuseram a correr, demonstrado nas palavras da proprietária 1 “iniciamos com a cara e a coragem”, com o desejo de consolidar uma aptidão, no caso, o corte e a costura.

A partir dos relatos das proprietárias elaborou-se a seguinte estrutura organizacional (figura 3), a qual, não se encontrava documentada ou formalizada na empresa.



FIGURA 3 – Organograma da empresa. Fonte: Elaborado pelos autores.

Vale destacar que a empresa possui a figura de uma gestora (proprietária-controladora), proprietária 1, muito forte. Mesmo com a presença de mais uma sócia-proprietária, que por motivos pessoais se afastou da gestão da empresa. Sendo responsável pela administração da empresa e pela gerência dos processos produtivos, além de realizar a atividade de compras, corte, costura, bordado e, eventualmente, atender aos clientes mais importantes da empresa.

Quanto ao auxiliar administrativo, filho da proprietária 1 (primo 1), este é encarregado do lançamento das notas fiscais e boletos, pelo pagamento de contas e dos funcionários, por eventuais compras de matérias-primas, realização de artes finais e bordados, além de ser responsável pela administração, principalmente quando a gestora não se encontra na empresa.

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

4.2 A Empresa no Modelo dos Três Círculos

A partir da análise realizada na organização em questão, foi possível inserir a mesma no modelo de três círculos, proposto por Gersick *et al.* (1997). Onde pode se alocar membros em cinco setores dos sete existentes no modelo, como demonstrado anteriormente na figura 1 do referencial teórico.

De acordo com a classificação atribuída a eles, após associá-la a teoria, encontram-se distribuídos da seguinte forma: no setor 1, como membros da família, que não são proprietários nem funcionários, estão os primos 2 e 3, os quais são filhos da proprietária 2. Já o setor 2, o qual inclui o acionista, que não é membro da família nem funcionário, não envolve nenhum participante, pois a empresa tem capital totalmente pertencente à família. No setor 3, como funcionários, que são proprietários nem membros da família, incluem-se os doze funcionários da empresa, isto é, a força de trabalho contratada pela gerência. Referente ao setor 4, tendo proprietários, que são membros da família, mas não trabalham na empresa; encontram-se a proprietária 2 e seu esposo o proprietário 3.

Em seguida no setor 5 onde estão os proprietários, que trabalham na empresa, mas não são membros da família, não incluem nenhum participante, em vista da empresa não ter o capital aberto para não membros da família, inviabilizando também a possibilidade de se ter um terceiro como acionista e trabalhando na mesma. O setor 6, por sua vez, envolve membros

da família, que são funcionários, mas não são proprietários, identificando-se na empresa como pertencente a este setor a tia 1, a qual é irmã das duas proprietárias, e o primo 1 filho da proprietária 1. Por fim, no setor 7, apresenta-se a proprietária, que é membro da família e trabalha na empresa, proprietária 1 a qual atualmente opera na empresa como única gestora.

É válido observar que anteriormente a proprietária 2, que está situada atualmente no setor 4 pertencia também ao setor 7 ao lado da atual gestora, sendo também uma das gerentes da empresa. Além disso, é interessante enfatizar que mesmo sendo uma empresa que já vem atuando há dezessete anos no mercado, em razão de ser uma empresa de pequeno porte não possui seu capital aberto, o que impede os setores 2 e 5 de possuírem integrantes, já que esse são compostos por acionistas que não são membros da família, trabalhando ou não na empresa.

4.3 A Empresa no Modelo Tridimensional

Com embasamento na teoria demonstrada na literatura exposta anteriormente, têm-se o modelo tridimensional, que insere o desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos, apresentando assim, por meio deste modelo, como se dá o desenvolvimento da empresa familiar de forma dinâmica. Estudo que foi desenvolvido por Gersick et al. (1997) e será aplicado a realidade da empresa.

Iniciando a análise da empresa sob o eixo do Desenvolvimento da Propriedade, sendo esta que define a empresa familiar, é interessante observar que esta iniciou suas atividades no estágio de sociedade entre irmãos, onde as proprietárias 1 e 2 formaram uma sociedade a partir de sonhos próprios, anseio por crescimento, e busca por sucesso. Onde enfrentaram o desafio constantemente presente nesta etapa, que é o de capitalização, e principalmente separar o capital da empresa do capital próprio.

As empresárias levantaram capital próprio, procedente dos direitos trabalhistas recebidos pela proprietária 1, referente à sua rescisão da loja na qual trabalhava antes de fundar a empresa. Já o capital integralizado pela proprietária 2, partiu de um valor concedido pelo seu conjugue. Logo depois de sua abertura, outra vez se depararam com esse desafio, buscando agora fontes e recursos para capital de giro em bancos, por meio de financiamento, a fim de adquirir novas máquinas e insumos. E ainda nesse período, devido as dificuldade em manter um nível de capital de giro adequado ao funcionamento da empresa, aliado a alguns problemas de inadimplência, buscou-se do mesmo modo capital dentro da família, agora com o pai das proprietárias e novamente com mesmo conjugue.

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

Neste estágio a empresa, inicialmente, manteve a gestão da empresa nas mãos das duas sócias-proprietárias, uma controlando a parte comercial e a outra a produtiva. Controle este que atualmente concentra-se apenas na proprietária 1, a qual pode ser considera uma proprietária-controladora, por centralizar grande parte das decisões relacionadas à empresa (um caso híbrido). Sendo também uma força psicológica dentro de sua família, por ser a irmã mais velha e com o falecimento de sua mãe ter assumido a responsabilidade de aconselhadora e consiliária da família. Papel que também é demonstrado e exercido dentro da empresa, onde a gestora desenvolveu um ambiente paternalista, tratando a empresa como uma família, buscando a harmonia e o comprometimento de todos os seus membros, mas, enfrentando os problemas citados anteriormente.

As proprietárias demonstram a intenção de perpetuar a empresa, entregando-a a seus sucessores, mas no momento apenas o filho da proprietária 1, primo 1, demonstra interesse em perpetuar o negócio. Onde a forma de gestão tenderá a continuar como um proprietário-controlador com 50% do capital, com autonomia na gestão, mas criando-se canais de comunicação para se escutar os outros herdeiros caso não venham a trabalhar na empresa.

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

Inserindo a empresa na dimensão de Desenvolvimento da Família, esta por ter sido iniciada como uma sociedade entre irmãos apresenta alguns desafios particulares. Uma das sócias passava pelo desafio de criar um “empreendimento casamento” viável, buscando manter acordos, como descrito na teoria, para manter um bom relacionamento entre o casal recém-formado, e a empresa, mesmo com o conjugue não interferindo nela. Ambas as sócias também tinham que equilibrar a atenção despendida à empresa e para com seus filhos, o que se conseguiu com a ajuda da família, principalmente por parte dos avôs maternos.

Quanto aos reflexos da transição de meia idade, ambas as irmãs mostraram-se decididas ao empreender e abrir a empresa, e a buscar perpetuá-la por meio de seus filhos, principalmente por parte da proprietária 1. A qual há alguns anos trabalha em conjunto com seu filho, primo 1, incentivando-o a fazer faculdade de administração para que continue e desenvolva a empresa. Este agora busca seu espaço na empresa, por meio da cooperação e a comunicação existente entre as gerações na empresa. Fato que poderia ser um desafio, mas mãe e filho demonstram estar em harmonia em suas funções e decisões dentro da empresa, que começam a ser descentralizadas e delegadas para ele, com apoio da proprietária 2.

Por sua vez a proprietária 2, enfrenta o desafio da separação e individualização da geração mais nova, onde sua filha mais velha iniciou a faculdade de engenharia civil, demonstrando ter pouco interesse em se inserir futuramente na empresa, mas com total apoio da família em sua decisão. Enquanto seu filho mais novo passa por alguns problemas psicossociais, ela iniciou sua vida acadêmica ao passar a cursar administração, o que a ajuda a encarar esses desafios.

Quanto ao último estágio deste eixo, a passagem de bastão, mostra-se como um grande desafio para a empresa, sobretudo no que diz respeito ao desligamento da geração mais velha da empresa, na pessoa da proprietária. Onde mesmo com o interesse demonstrado pelo filho, apresenta certa resistência ao falar no assunto: “enquanto eu conseguir irei trabalhar na empresa”. Já o filho, primo 1, tem o desafio de suceder e dar continuidade ao negócio de sua família, e de alcançar seu “brilho próprio”, e dar a sua cara a empresa familiar, que estará à sombra da cultura implantada ao longo do tempo por sua tia e, sobretudo, sua mãe.

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

Atualmente a empresa encontra-se no estágio de formalização, pois por meio de consultorias, estágios e do auxiliar administrativo, primo 1, iniciou o processo de formalização de seus processos e estruturas. Além de buscar o equilíbrio entre as finanças da família e da empresa, evitando retiradas que prejudiquem a saúde financeira da empresa e a possibilidade de reinvestimentos de capital e de continuidade da empresa. Apesar de

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

Mas visando evitar a estabilidade das vendas e o declínio das margens da empresa, esta constantemente investe em novas linhas e em produtos diferenciados para atender a novos mercados e desejos de seus clientes, evitando adentrar no estágio de declínio. Como se pode perceber com a mudança do foco inicial, da confecção de roupas infantis para a de uniformes escolares e profissionais, e o desenvolvimento das áreas de serigrafia e bordado.

4.4 A Profissionalização da Empresa

Como se sabe, a profissionalização da empresa é o momento em que se deixa de empregar somente práticas tradicionais, e a própria visão de empreendedorismo na condução dos negócios da empresa, e passa-se a adotar práticas mais profissionais e impessoais nas estratégias. Na empresa estudada este passo já está sendo dado, na medida em que o primo 1, atual auxiliar e futuro sucessor da gerente e proprietária 1, esta se formando em Administração de Empresas, trazendo uma visão de gestão mais profissional a organização. Onde poderá empregar técnicas administrativas, e buscará implementar ferramentas mais modernas e eficazes de gestão, as quais obteve conhecimento no decorrer de sua formação.

Além disso, de acordo com o próprio primo 1, ele já vem planejando novas estratégias de profissionalização para a empresa, a partir do momento em que assumir seu cargo de gestor formalmente ao lado de sua mãe. Tais estratégias referem-se à inserção de novos profissionais na gestão da empresa, contratando terceiros bem preparados e assalariados, para vir a acrescentar no controle do negócio. Aliado a isto, ele pretende dividir a gerência em departamentos, posteriormente com a expansão da empresa, e alocando profissionais especializados em cada área de negócio.

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

4.5 O Processo de Sucessão da Empresa

Nas empresas familiares, a transição de gestão da empresa, etapa mais conhecida como sucessão, é um momento delicado, e que deve ser planejado tanto em questões de capacitação, como envolvimento emocional daqueles que deixam o poder e daqueles que estão assumindo um grande posto dentro da organização.

Diante desse cenário, na empresa em questão, esta etapa não ocorreu até o presente momento, onde a fundadora, proprietária 1, ainda tem participação ativa no cargo de gerente. A única mudança como já falado no estudo, foi o fato de sua irmã, a proprietária 2, ter deixado de atuar na gestão, permanecendo apenas como sócia proprietária. No entanto, mesmo com a não transferência concreta da sucessão, a empresa mostra estar se preparando para quando esse momento chegar, em razão de que, o filho da proprietária 1, primo 1, já exerce papel importante na empresa, trabalhando como funcionário, mas também ao lado da gestora nas decisões estratégicas da empresa, passando nesse período por uma espécie de treinamento, adquirindo conhecimento e contato com as situações reais de decisões e resoluções de problemas que surgem no dia a dia da empresa.

Além disso, o primo 1 está se formando no curso de Administração de Empresas, mostrando assim que a questão da sucessão foi bem planejada e colocada em prática, em vista de que além do conhecimento prático, ele busca estar apto às exigências profissionais que o cargo de gestor lhe exigirá. O momento que ocorrerá a sucessão de fato, não está previsto

ainda na empresa, pois a atual gestora vem desempenhando sua função com todas as condições e competências necessárias de forma individual. Mas sabe-se que a tendência é de que o filho vá se inserindo como gestor ao lado de sua mãe, tornando-se cada vez mais atuante no cargo, podendo ocorrer uma gestão conjunta por longo tempo, onde haverá então duas gerações na gestão, e alguns desafios referentes a ideias e decisões podem confrontar-se, é em razão desses fatores que o filho já vem auxiliando a mãe na gestão, mesmo que de forma informal. Com isso, acredita-se que será uma sucessão de sucesso, onde as partes envolvidas mostram-se flexíveis e apresentam bom relacionamento também na parte familiar.

No que se referem aos dois outros herdeiros, filhos da proprietária 2, ainda não se considera por nenhuma das partes que eles assumirão a gerência, em vista de que a mãe se desligou da gestão da empresa e pretende seguir apenas como sócia, a tendência é que os filhos também permaneçam somente com a sociedade. Situação que pode se alterar, em razão de que um dos herdeiros é criança, e pode demonstrar interesse em trabalhar na empresa quando adulto, e será uma questão a ser decidida pelas proprietárias e até mesmo pelo primo 1, que provavelmente já estará atuando como gerente, onde buscará que estes herdeiros também se especializem, passando por uma preparação para assumir um cargo. Se isso ocorrer, se formará uma sociedade entre primos, e deverão ser trabalhados também todos os desafios que envolvem este tipo de gestão, mas acredita-se que também será viável esta união, pois os primos demonstram um bom relacionamento, e proximidade no âmbito familiar.

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

4.6 Dilemas da Empresa Familiar

A partir desse modelo organizacional e de gestão que se mostra na empresa estudada, pode-se identificar que ela passa por alguns dilemas, que são comuns na maioria das empresas familiares. Destaca-se assim o fato da proprietária 1 exercer uma figura paternalista perante a família e os funcionários. Tratando a organização como uma grande família, afluindo o comprometimento e a colaboração dos funcionários, e visando a resolução de problemas, internos e externos destes, buscando assim a harmonia necessária entre todos os membros.

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

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

Outro dilema encontra-se nas diferenças de perspectivas entre as gerações, principalmente entre a proprietária 1 e o primo 1, seu filho e provável sucessor, nessa forma de gestão implantada na empresa. Onde o mesmo acredita que a profissionalização dos processos e da equipe de colaboradores da empresa, além do emprego de técnicas

administrativas, poderá trazer melhores resultados, mas a proprietária 1, por possuir o controle da empresa e ter idealizado o negócio, busca não alterar sua forma de gestão.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares destacam-se cada vez no cenário econômico mundial, sendo responsável por grande parte da geração de empregos e renda, e pelo desenvolvimento dos países em que estão inseridas. Desta forma veem ganhando maior amplitude e se disseminando como um relevante tema para estudo e busca por um aperfeiçoamento nos modelos de gestão dessas organizações. Visando facilitar a compreensão de suas peculiaridades, e sua real aplicação objetivando auxiliar na melhoria dos processos de gestão, sucessão e profissionalização, os quais são constantes desafios a serem superados.

Nessa esfera, buscou-se no trabalho levantar esses estudos bibliograficamente, a fim de ampliar o conhecimento e associá-los a uma empresa, localizada no norte do Estado do Rio Grande do Sul. Assim elaborou-se um estudo de caso, verificando como transcorre na referida organização, cada uma das etapas presentes em modelos de gestão das empresas familiares.

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

No que se refere ao processo de sucessão, observou-se que a empresa se encontra na primeira geração, mas esse processo já vem sendo planejado na medida em que um dos futuros herdeiros e sucessor está se preparando para assumir o cargo, tanto por meio da vivência organizacional quanto profissionalmente. Fato este, que se destacou como um ponto positivo da empresa, pois levará a uma sucessão bem estruturada, com um novo gestor preparado e apto ao cargo, para assim reiniciar o novo ciclo. Onde também, sucedida e sucessor concordam que novas técnicas administrativas devem ser implementadas aos poucos, para não impactar bruscamente o modelo de gestão e operacionalização da empresa.

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

Desta forma, em virtude do modelo de gestão identificado na empresa estudada pode-se afirmar em linhas gerais que a mesma apresentou e ainda apresenta um eficiente gerenciamento dos desafios e características que a diferenciam como empresa familiar. Na medida em que esta administra seus conflitos de forma adequada, e vem se preparando para a

passagem do bastão. Ao passo que mesmo não estando totalmente formalizada e profissionalizada, é consciente da relevância desses fatores, mostrando-se a frente de muitas outras empresas desse tipo, pois está se preparando para implantá-los agregando mais aos seus processos e a sua gestão empresarial.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, M. M. de **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo; Atlas, 2003.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BEZERRA, B. O. **A Profissionalização da Empresa Familiar**. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa PB, 2000.
- CARLTON. M. C. Ciclo de Vida das Empresas Familiares. **Revista Eletrônica de Administração– Facef** – Vol. 02 – Edição 02 – Janeiro-Junho 2003.
- DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las**. v. 2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976.
- GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- GRANOVETTER, M. C. **Revisited**: business groups in the modern economy. Oxford University Press, 1995.
- FERREIRA, P. A.; OLIVEIRA, V. A. R.; ALENCAR, E.; BOTELHO, D. O. **Simbolismo organizacional e o sentido da morte do fundador**: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Bahia. **Anais...** Bahia: EnANPAD, 2006.
- LAMBRECHT, J. **Multigenerational Transition in Family Businesses**: a new explanatory model. *Family Business Review*, v. 18, n.4, dec. 2005.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- _____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, L. S. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA J. B.; REZENDE R.; ELIAS A. **Empresas familiares**: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Pernambuco. **Anais...** Pernambuco: EGEPE, 2010.
- PASSOS, É.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2006.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1975.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.