

GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA VAREJISTA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Gilciara Dias
Marcos Ferreira Santos

RESUMO

Empresas familiares existem há décadas. Podemos dizer que, originaram-se desde quando na sociedade os membros das famílias negociavam itens essenciais a sua sobrevivência em troca de prestação de serviços. Estudo sobre essas empresas tem sido intensificado nos últimos tempos, devido sua importância para a economia do Brasil e do mundo. Entre outras coisas, elas são grandes geradores de renda e emprego e movimentam quase metade do PIB Mundial. O Trabalho irá analisar a importância de uma gestão de qualidade em uma empresa familiar, assim como, relatar as vantagens e desvantagens e seus desafios. Para isso, será utilizada a pesquisa qualitativa, com o método de estudo de caso em uma empresa distribuidora varejista de material de construção, complementado com aplicação de questionário e pesquisa bibliográfica. Os resultados da pesquisa mostraram que o atual gestor da empresa utiliza de suas experiências de trabalho anteriores para geri-la. Não possui preparação profissional adequada, mas procura geri-la da melhor forma possível. Seus resultados nem sempre são satisfatórios, pois ele não instituiu planejamento e tem dificuldade para lidar com as questões emocionais e financeiras da família dentro da empresa. A empresa é considerada nova no mercado, mas o sobrenome da família tem grande reconhecimento na região onde atua.

Palavras-Chaves: Empresa Familiar, Desafios Na Gestão, Pontos Fracos E Fortes, Ética

1 - INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão presentes na sociedade há décadas, e são grandes impulsionadoras da economia do país. O Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2016) apresenta dados do IBGE onde mostra que pelo menos 90% das empresas brasileiras são familiares. E movimentam cerca de 80% da economia mundial. Manter uma gestão de qualidade é primordial para a sobrevivência dessas empresas no mercado, pois a competitividade do mercado é forte.

Esse artigo tem a finalidade de mostrar os desafios de tal organização. Essa finalidade será apresentada com estudos baseados em um comércio varejista de material de Construção, e propor ferramentas que auxiliam na gestão da empresa.

Para discutir a realidade local de gestão de empresa familiar optou-se por estudar um caso no segmento de comércio varejista de material de construção, no

município de Serra, região Metropolitana de Vitória/ES. A sociedade é constituída atualmente por um casal e existe há 7 anos.

Assim considerando os principais elementos de uma empresa familiar até aqui apresentados, estabelece-se como questão central de investigação: Como os proprietários do comercio varejista de material de Construção podem superar os desafios presentes na gestão em razão de ser uma empresa familiar considerando as especificidades e características do ambiente de negócio em que atua?

De acordo com a delimitação temática aqui apresentada, define-se como objetivo geral da pesquisa: Analisar os desafios enfrentados pelos proprietários do comercio varejista de material de Construção, presentes na gestão em razão de ser uma empresa familiar considerando as especificidades e características do ambiente de negócio em que atua. E estabelece-se, ainda os seguintes objetivos específicos:

- Conceituar empresa familiar;
- Identificar as principais vantagens e desvantagens desse tipo de organização, relatando suas forças e fraquezas;
- Descrever os desafios da gestão da empresa em questão;
- Analisar o processo de sucessão, assim como, sua importância.
- Sugerir ações que visem auxiliar e melhorar a gestão da empresa.

Para alcançar o Objetivo central, essa dissertação encontra organizada em 6 capítulos, sendo a introdução o primeiro deles. Na primeira Sessão 2 é apresentada a revisão de literatura onde destaca-se alguns conceitos de empresa familiar, a visão de alguns autores e pesquisadores do assunto, as características e pontos questões importantes para a gestão de uma empresa familiar, na sessão 3 descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa. Na sessão 4, aprofunda-se na análise da empresa de comercio varejista de material de construção, através de um estudo de caso, com aplicação de entrevista ao gestor, onde analisa-se a gestão da empresa, as características, os erros da gestão e apresenta-se propostas para solucioná-los. Outro elemento chave da pesquisa será abordado na sessão de número 5, onde avalia, através da discussão de literatura, os resultados encontrados. E por fim na sessão 6, são apresentadas as considerações finais.

2 – REVISÃO DA LITERATURA

É de suma importância para nosso estudo, entender o conceito de empresa familiar. Esse conceito ainda não foi totalmente definido, cada autor o descreve de uma maneira, conforme sua percepção. Para Werner (2004, p. 20) a empresa familiar pode ser definida como:

Aquela que nasceu de uma só pessoa, um empreendedor. Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. É a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

Para Adachi (2006, p. 22)

Pode-se considerar uma empresa como sendo familiar qualquer organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente a participação na gestão.

Segundo Lodi (1993) empresa familiar é aquela que se inicia usualmente com a segunda geração de dirigentes, onde o fundador pretende está intencionado a abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou quando os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão do poder.

A empresa familiar é caracterizada como um estereótipo da organização de capital fechado, abordado pelo modelo burocrático, tendo pouca transparência administrativa e financeira e, ainda um organograma de tomada de decisões centrada em uma figura, o fundador, representando o poder o qual define todas as regras para os seguidores da empresa. (GRZYBOSVKI, 2002 apud CARNEIRO FILHO, 2008).

Com base em pesquisas e matérias publicadas na internet, artigos científicos e trabalhos de conclusão de curso disponíveis, e, nos dados encontrados no portal Google acadêmico e portal CAPES, utilizando as palavras chaves de busca: empresa familiar, ordenados por critérios de relevância, no idioma português, no período entre 2013 – 2017 foram encontrados vários estudos (dissertações e teses) e artigos publicados em revistas classificadas como “Navus Revista de Gestão e tecnologia” e “IMED Revista de Administração”.

A PWC do Brasil realizou em 2014 sua sétima edição em pesquisa global sobre as empresas familiares, onde se definiu empresa familiar como aquela em que a pessoa em que fundou ou adquiriu detém a maioria dos votos, e ao menos um dos

membros da família fazem parte da gestão. Com entrevista semi-estruturadas, através de contatos online e telefônicos em mais de 40 países, concluiu-se que as empresas familiares tiveram alta no crescimento de 2013 a 2014 e as prioridades são permanecer no negócio e melhorar a lucratividade. Com relação à sucessão a pesquisa apontou que 73% dos entrevistados estão ansiosos e se sentem preparados para assumir a empresa. Lank (2003) afirma que a sustentabilidade do negócio da empresa familiar depende da habilidade do planejamento do processo sucessório, focando-se tanto no sucessor quanto no sucedido.

Um artigo científico publicado pela IMED Revista eletrônica de Administração, onde os autores Meirelles Andrade, Grzybovski, Braga de Lima (2013) relatam as fases de vida de uma empresa através do ciclo de vida e identificaram o processo de sucessão, onde a sucessão não foi realmente completa, pois o fundador ainda mantém controle de determinado poder de tomada de decisão. Lodi (1994) relatou que existem fundadores que se apegam tanto a empresa, como se ela o integrasse, e apresentam uma extrema dificuldade de passar pelo processo sucessório. Essa idéia explica o porquê o processo de sucessão não se completo nesse caso. Segundo o artigo científico de Cançado (2013), a inexistência de sucessor competente na família ou fora dela e a rivalidades familiares ou não aceitação do sucessor escolhido, entre outros fatores, contribuem para a mortalidade das empresas familiares. Relata ainda que uma empresa familiar padrão, no exterior, tenha expectativa de vida em torno de 24 anos, sendo que 70% não alcançam a segunda geração e, para cada duas que atingem esse estágio, apenas uma sobrevive. Em nível nacional, aponta que a vida média das empresas familiares no Brasil é de 9 anos, contra 12 anos das não familiares. OLIVEIRA, 2006 (apud CARNEIRO FILHO 2008).

Através da análise dos materiais encontrados, pode-se constatar que o estudo de empresa familiar é recente e vem crescendo gradualmente, haja vista que essas empresas são muito importantes para a economia do país e do mundo, porém, predominam ainda predominam os estudos que abordam a sucessão das empresas, fazendo-se necessário o estudo dos pontos aqui abordados, pois através deles pode-se fazer uma análise geral das características e da gestão dessas empresas, o que auxiliará na compreensão do comportamento dos gestores e de como funciona uma empresa familiar.

2.1 – Empresa Familiar

A definição de empresa familiar é bem peculiar, cada autor tem sua idéia sobre o tema.

Lodi (1993) explica que empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria, o comando está ligado ao fator hereditário aonde os valores institucionais da empresa associam-se com o sobrenome de família ou com a figura de um fundador da empresa.

A Época Negócios Online (2017), ressalta que é indiscutível a importância das empresas familiares para a economia do país e do mundo, pois elas são essenciais, além de outras coisas, na geração de empregos. Apesar de suas peculiaridades e problemas específicos, essas empresas movimentam cerca de 90% da economia do mundo. essas empresas geram riquezas correspondentes a quase metade do PIB Mundial. WARD, 2003 (apud CARNEIRO FILHO 2008).

Muitas empresas de sucesso iniciaram como uma pequena empresa familiar, Segundo publicação na revista época online em 2014, um estudo do Centro de Negócios Familiares da Universidade de St. Gallen, na Suíça, listou as 500 maiores empresas de família, dentre elas destacam-se, por nível de colocação:

COLOCAÇÃO	EMPRESA	FAMILIA
1	Wal-Mart Stores, Inc.	Walton
2	Volkswagen AG	Porsche
3	Berkshire Hathaway, Inc.	Buffet
4	EXOR SpA	Agnelli
5	Ford Motor Company	Ford

Quadro 1 – Ranking maiores empresas familiares
Fonte: época Negócios Online

O Estudo ainda revela que o Brasil é representado por 15 empresas na lista. Duas delas, entre as 25 primeiras colocadas: o **Itaú Unibanco** (18ª posição), dos Moreira Salles, e a **JBS** (24ª), da família Batista. O ranking ainda inclui Odebrecht (26ª) e Camargo Corrêa (138ª).

Conforme uma matéria publicada na revista Isto é dinheiro:

As empresas familiares estão focadas em crescimento, de forma discreta. Elas preferem colher os frutos do trabalho com os membros

da família e com a equipe, em vez de fazer comunicados ousados à imprensa. Devido a essa atitude, o sucesso pode passar despercebido e a relevância dela para a economia subestimada. SOARES, ITO (2017)

2.2 – Principais Vantagens e Desvantagens da Empresa Familiar (Pontos Fortes e Fracos)

De acordo com o SEBRAE Nacional, Identificam-se as principais características das empresas familiares:

Pontos fortes

- Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
- Estrutura administrativa e operacional " enxuta";
- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- Organização interna leal e dedicada;
- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculo familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
- Grupo interessado e unido em torno do fundador;
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;
- Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

Pontos fracos

Primeira geração (fundador vivo)

- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo 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. SEBRAE NACIONAL (2017)

2.3 - A ética na empresa Familiar

De acordo com Ribeiro (2017), ética pode ser definida como uma parte da filosofia (e também pertinente às ciências sociais) que lida com a compreensão das noções e dos princípios que sustentam as bases da moralidade social e da vida individual. Em outras palavras, trata-se de uma reflexão sobre o valor das ações sociais consideradas tanto no âmbito coletivo como no âmbito individual.

Lodi (1994) ressalta que ética numa organização é essencial, pois é a base que determina os princípios e a cultura da empresa. Ela inicia-se do fundador e passada a todos os setores e colaboradores da empresa.

Para que a empresa consiga se manter atuando no mercado, é preciso que se estabeleça códigos de ética e cita vários códigos de ética para sócios e parentes, dentre os quais, podemos destacar de acordo com Lodi (1994):

- **Compromisso com a continuidade da empresa.**
Respeitar a integridade da Empresa a zelar para que ela supere as suas crises, especialmente quando a família e encontra numa encruzilhada.
- **Prioridade do interesse da empresa sobre o interesse pessoal.** Colocar a empresa em primeiro lugar sobre a Família e os interesses individuais. Priorizar o trabalho sobre o conforto, o coletivo sobre o individual.
- **Harmonia e união da família.**
Procurar continuamente investir nas forças que mantêm a Família unida. Desavenças passadas entre dirigentes das famílias não devem continuar na geração atual.
- **Ética do dinheiro.**
Tomar especial cuidado ao lidar com dinheiro e valores patrimoniais da sociedade. Atenção especial para com: reembolso de despesas pessoais, retiradas e adiantamentos, despesas de viagem, compras para uso pessoal.
- **Manter um clima de respeito e orgulho profissional e familiar.**
Manter um clima positivo, reforçando os pontos fortes das pessoas e da organização e deixando as críticas para momentos e foros apropriados. Evitar a maledicência: não falar mal de membros da Família e da administração, principalmente junto a terceiros ou fora da Empresa. Não levar para reuniões as discussões ou desavenças que possam ser resolvidas a dois. (LODI, 1994 p.13)

O diretor-presidente da JValério, empresa associada à Fundação Dom Cabral, alerta acerca de ética:

“Não há um segredo para manter o código de ética sempre ativo nas empresas, mesmo após um longo tempo de implementação. “É preciso que o código de ética da empresa seja um elemento vivo da governança. Para isso, é necessário que ele seja concebido de maneira a ser exercitado todos os dias ao longo da existência da empresa. “Ele deve refletir a personalidade dos proprietários, seus valores e convicções, alinhados aos princípios e objetivos da empresa”. (VALÉRIO, 2017)

Conforme os códigos de ética citados, percebe-se a importância da ética numa organização. Os proprietários devem agir com valores éticos: sigilo, prudência, honestidade, humildade e compreensão, tendo em vista que seu comportamento é à base da cultura da empresa e um exemplo seguido pelos funcionários.

2.4 – Desafios na gestão da Empresa Familiar

Uma matéria no site Atitude negócios (2017) deixa claro que gerir uma empresa familiar é muito complexo, são várias questões a serem observadas e tratadas. Os desafios existentes em uma empresa familiar são inúmeros, saber lidar com eles é a chave do sucesso da empresa. O administrador da empresa se depara diariamente com situações que envolvem uma série de questões. Dentre os desafios encontrados para gerir uma empresa familiar, pode-se destacar:

2.4.1 – Planejamento

O site Atitude negócios (2017) apresenta algumas idéias sobre planejamento. Ele define planejamento como um auxílio para tomada de decisão nas empresas, e diz que é através do planejamento que se avalia as ferramentas e o caminho a seguir para obter o resultado desejado.

Para Maximiano (2010, p.333), um processo sistemático de planejamento estratégico é uma seqüência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas: 1- Análise da situação estratégica presente da organização. 2- Análise do ambiente – ou análise externa. 3- Análise interna. 4- Definições do plano estratégico. Planejar o futuro da empresa é fundamental. Deve-se criar metas com prazos definidos e fazer acompanhamento através de reuniões onde se analisa os resultados obtidos e onde e quando se pode melhorar. (ATITUDE NEGÓCIOS, 2007).

2.4.2 - Controle das emoções

Atitude negócios (2017) afirma que nas organizações, principalmente nas familiares, é comum haver desentendimento. A falta do controle de emoções é um fator agravante para que isso ocorra. Porém é importante trabalhar essa questão, para que não prejudique o desenvolvimento e a continuidade da empresa.

2.4.3 - Distribuição e Adequação de cargos e Tratamento de funcionários De acordo com Pacheco (2017), é importante que o gestor saiba identificar o perfil de seus colaboradores e distribuí-los nos setores as quais tem habilidades e aptidões, e a ele remunerar o justo pelo serviço prestado. Não se pode agir de forma a favorecer por grau de parentesco, pois uma adequação correta de cargos trará um melhor desempenho tanto do colaborador quanto da empresa. Tanto na hora de cobrar resultados, quanto para elogiar, não permitir que haja tratamento diferenciado para colaboradores familiares.

2.4.4 - Controle Financeiro

O Gestor da empresa deve ter o cuidado de não misturar as finanças da empresa com as pessoais. As contas pagas com recursos das empresas devem ser exclusivamente despesas da empresa. Não se deve misturar e realizar pagamento de contas pessoais e familiares. O gestor deve estipular um pagamento mensal para

si (pró-labore) e seus familiares e viverem de acordo com seu recebimento. Esse erro comum pode descontrolar o planejamento e te contribuir com a falência de muitas empresas (UOL, 2017).

2.4.5 - Sucessão

A passada do bastão é uma questão fundamental para a empresa, pois ela determinará a continuidade da mesma. Lodi, 1987 (apud Jesus; Machado; Jesus 2009) afirma que a sucessão é um processo de transferência de poder que leva um tempo de maturação.

Existem 7 (sete) estágios de desenvolvimento de sucessores:

1 – Preparação da Atitude: Desenvolvimento da atitude diante da vida profissional. Ocorre nos primeiros 25 anos de vida, com trabalhos periódicos na empresa, orientados pelo dono ou mentor. **2 – Entrada:** Acontece com o sucessor na idade entre 20 e 30 anos, onde ele assume um cargo efetivo na empresa. Inclui integração, treinamento, orientação e desenvolvimento das relações com outros empregados.

3 – Desenvolvimento do negócio: Esta fase ocorre ente os 25 e 35 anos, quando o sucessor deve conseguir a melhor experiência de trabalho. Deve ter assumido o comando de uma unidade importante e mostrado resultado. Essa é a fase em que se identifica as habilidades do possível sucessor.

4 – Desenvolvimento da Liderança: Ocorre em os 30 e 40 anos, os planos do sucessor se estendem sobre todos os outros cargos, para que ele possa se tornar responsável por todo o negócio. Nessa fase já está claro quem vai ser o futuro presidente e quem serão os sucessores dos outros cargos.

5 – Seleção: Ocorre dos 35 aos 40 anos, se há muitos candidatos é nessa fase que os sócios ou proprietários estabelecem o futuro sucessor, conforme as habilidades já demonstradas nas outras fases. **6 – Transição:** Nesse período, a autoridade é transferida ao sucessor.

7 – Novo Ciclo: Não muito depois da transição, os novos sucessores devem começar a falar sobre a nova geração de líderes e recomeçar o processo de sucessão (LODI, 1994 p.116-117).

Muitos fundadores têm dificuldade lidar com essa questão:

A figura-chave é única que permite dar início as discussões e analiso do tema é o próprio fundador. Quando esse trabalho se inicia com ele em vida, as possibilidades de sucesso são muito maiores (BERNHOF, 2001 p.49).

Porém normalmente esse processo é executado tardio, pois muitos fundadores não estão preparados para se desprender da empresa, por uma questão extremamente emocional.

3 - METODOLOGIA

O método utilizado foi uma pesquisa bibliográfica que tem a base num estudo qualitativo com a realização de um estudo de caso.

O estudo de caso é uma metodologia de investigação particularmente apropriada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos factores (ORRIS 2017).

A coleta de dados se deu por meio de entrevista aplicada ao proprietário da empresa, complementada com dados bibliográficos, com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, materiais acessíveis ao público em geral. Segundo Gil (1999) a vantagem da pesquisa bibliográfica está relacionada ao fato de proporcionar ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

3.1 – Sujeito da pesquisa

Vergara (2004) define como sujeito da pesquisa, as pessoas que fornecerão os dados necessários para o estudo.

O sujeito da pesquisa será o proprietário/gestor da empresa. Será realizada uma entrevista individual, que se dará numa forma de diálogo assimétrico, buscando a coleta de dados.

3.2 – Campo da pesquisa

A pesquisa se dará num comércio varejista de Material de Construção, situado na cidade de Serra, região metropolitana da Capital do Espírito Santo, conforme autorização e consentimento do proprietário e Gestor (Ver apêndices B e C).

4 – Estudo de Caso

4.1 - A História da empresa de Comércio Varejista de Material de Construção

Fundada em Maio de 2010, por 2 irmãos, o comércio varejista de material de construção, é novo no mercado, mas tem conquistado a confiança de cliente e parceiros. Situada em Serra ES, é um conhecido comércio varejista de Material de Construção em sua região. Inicialmente, um dos irmãos, comercializava somente areia. Diante do crescimento do bairro, o segundo irmão viu a oportunidade de ampliar

a categoria de produtos e sugeriu ao seu irmão a abertura de um comércio varejista de material de construção. Hoje o comércio varejista de material de construção possui diversidade de categorias de produtos e marcas, o que possibilita atender a diversos tipos de clientes, tanto no quesito preço, quanto qualidade, oferecendo produtos para a construção residencial e comercial da base ao acabamento de marcas variadas, atendendo a clientes de diversos gostos e situação financeira.

A empresa passou recentemente por uma mudança na sociedade onde os sócios fundadores, na intenção de trabalhar em outro ramo de atividade, transferiram a empresa para um terceiro irmão e sua esposa.

4.2 – Identificação da Estratégia de Mercado, clientes e concorrência

A empresa está situada numa avenida, estrategicamente posicionada próximo à escolas, supermercados, oficinas automotivas e pequenos restaurantes, onde há grande circulação de pessoas.

Os principais clientes da empresa estudada são:

- Pessoas físicas, geralmente residentes no bairro onde a empresa se localiza e suas redondezas;
- Pessoas Jurídicas de Construção Civil de micro e pequeno porte do município;
- Escolas e Creches municipais, estaduais e particulares do bairro e proximidades;
- Igrejas e ONGs do município.

O comércio varejista de material de construção enfrenta dificuldade em relação à concorrência, pois há próximo, REDES distribuidoras varejistas de materiais de construção que tem a capacidade de competir diretamente no preço e elabora panfletos promocionais periodicamente com diversas páginas e diversificação de produtos. Diante disso, o comércio varejista de material de construção estabeleceu como estratégia de mercado marketing, onde utiliza a panfletagem, simples, porém objetivo. Nos primeiros dias que são distribuídos há um grande aumento de vendas dos produtos anunciados. A outra forma de divulgação é a propaganda boca a boca, os clientes divulgam a outras pessoas a satisfação no atendimento e o bom preço.

Outra estratégia de vendas é oferecer um desconto significativo para quem pagar as compras á vista em dinheiro, isso ajuda a empresa a se livrar da taxa de cobrada pelas administradoras de cartões e obter um maior capital de giro. A empresa usa as imagens filmadas no interior da loja para identificar para onde os clientes se deslocam, em que seção passam mais tempo, quais pontos extras despertam sua atenção.

4.3 – Constituição da Empresa

O comercio varejista de material de construção é administrado pelo sócio majoritário. Possui 8 colaboradores, sendo distribuídos em: 1 Gerente de Loja (Esposa do proprietário) , 2 vendedores (sendo que 1 é sobrinho do proprietário), 1 operadora de caixa (Cunhada do proprietário), 1 assistente administrativo, 1 auxiliar de Serviços Gerais, 1 Motorista(Irmão do proprietário) e 1 Ajudante de entrega.

Abaixo, segue uma figura representando seu organograma:

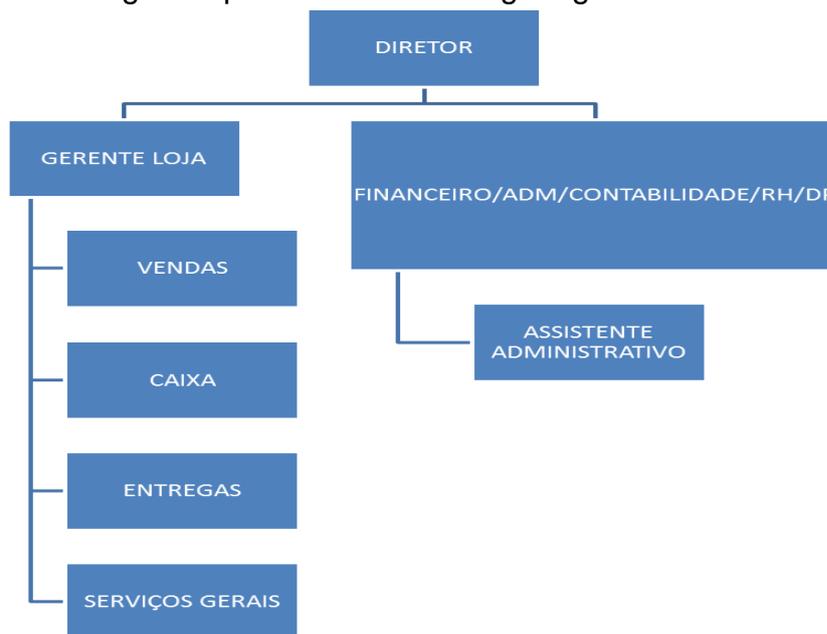


Figura 1- Organograma da empresa

Fonte: elaborada pelo autor a partir das informações passadas pelo gestor da empresa.

É possível perceber que a composição do quadro de funcionários da empresa é grandemente abrangida por familiares do proprietário, tendo em vista que o quadro de funcionários é bastante restrito devido o porte da empresa.

O Fato de ter familiares distribuídos na maioria dos setores da empresa é um diferencial que auxilia o proprietário na tomada de decisões, pois os mesmos se empenham de forma ativa para colaborar com o crescimento da empresa.

4.4 – Análise e Interpretação dos Dados

Nessa seção serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada ao gestor da empresa de comércio varejista de material de construção situada em Serra/ES. Estão organizados de acordo com o roteiro da pesquisa apresentada no apêndice A, e serão resumidos e discutidos.

Com a intenção de manter a confidencialidade, o entrevistado será identificado como Gestor.

Após entrevista realizada com o Gestor, verificou-se que o modelo atual de gestão do comércio varejista de material de construção apresenta várias falhas.

Segundo o gestor (2017):

(...) Os problemas da empresa acabaram se tornando problemas pessoais, dificultando o andamento da empresa, chegando mesmo a ter prejuízos. Devido a confiança muitas vezes esquecemos de documentar, deixa-se a parte burocrática para depois e vai tentando levar as questões sem discutir e onde acaba não dando certo (...)

Essa questão é um problema comum às empresas familiares. Pacheco (2017) deixa bem claro que o gestor deve tratar os colaboradores de forma igual, sendo eles familiares ou não. Não se deve favorecer a ninguém, e os procedimentos administrativos devem ser aplicados a todos para o bem da organização.

O Gestor diz não identificar vantagens em administrar uma empresa familiar e destaca outro aspecto que considera negativo:

(...) creio que por ser família não se consegue administrar como deve ser feita em uma empresa, não querendo destruir os laços familiares, é onde a empresa não dá certo.

Atitude de Negócios (2017) ressalta a importância de dominar as emoções. Deve-se entender a importância de separar a empresa da família para manter um ambiente organizacional saudável.

Para o gestor o processo de sucessão não tem relevância, inclusive ele declara que tem 2 filhos adolescentes, e nunca os questionou sobre o possível interesse de administrarem a empresa.

Nunca falei com eles sobre esse assunto, continuar nossa empresa, sempre digo para fazerem uma boa faculdade, inclusive já sugeri Administração, por ser uma área bem abrangente.

E põe em dúvida a continuidade da empresa quando diz:

Outros assumirem também não, pois o que engorda o gado é o olho do dono”.

O processo sucessório é visto como uma das questões mais importantes para a continuidade da empresa, conforme abordado por Lodi (1994).

4.4-1 Observação

Através das questões respondidas (apêndice A), percebe-se que o gestor fez planejamento ao assumir a empresa, mas diante dos resultados não alcançados não os redefiniu, está se preocupando apenas com o momento presente da sua empresa. Ele não possui profissionalização, administra a empresa com os conhecimentos de experiência anteriores e de acordo com seus instintos. Apesar dessa prática ainda estar dando resultados, a falta de profissionalização pode acarretar sérios problemas para a empresa no futuro. Ele declara que há interesse em se profissionalizar, porém ainda não definiu prazo para o início.

Conforme apresentado ao decorrer desse trabalho, foram identificadas diversas vantagens de uma empresa familiar, no entanto, o gestor não as percebe, coloca os laços familiares dentro da empresa antes das questões dela, deixando de lado procedimentos administrativos para não haver contenda. Como desafio ele só enxerga a concorrência, porém conforme visto, o próprio relacionamento familiar dentro da empresa é um desafio, quando ele declara que, deixa de documentar alguns processos por confiança, e acaba tendo prejuízos.

O gestor enfatiza a importância da ética para a vida profissional e social e declara possuir ética, no entanto pratica procedimentos antiéticos, como por exemplo, o não separar as despesas financeiras empresariais das pessoas. Entretanto, podemos interpretar esse fato como falta de conhecimento apenas, pois o gestor não sabe definir ética profissional e nem seus objetivos, ele também desconhece que esse seja um procedimento antiético, apenas o faz para facilitar sua vida, porém, é importante ressaltar que isso leva ao descontrole financeiro da empresa, podendo mascarar os reais lucros e prejuízos.

Até o momento, a continuidade da empresa está indefinida. O gestor possui dois filhos adolescentes, um na idade inicial do curso superior, entretanto, não falou com eles sobre a sucessão, e ainda, desconsidera a importância do processo só pelo fato dos filhos não se interessarem. O gestor ainda se contradiz ao dizer que, não aceitaria a possibilidade de outros assumirem, pois “o que engorda o gado é o olho do dono”. Conclui –se então que, a sucessão da empresa está ameaçada, pois se o gestor não considera importante preparar os filhos para assumirem a empresa e não aceita outros gerirem, então não haverá quem o faça.

4.5 - Sugestões

Conforme as respostas do questionário, pode-se identificar várias falhas na gestão da empresa.

O gestor deveria fazer um planejamento estipulando prazos curtos e longos, e ao final desses prazos, fazer um levantamento para analisar se os resultados esperados foram obtidos e, caso não forem, analisar onde houve falha e estipular novas ferramentas e práticas para alcançá-los, e não abandonar o planejamento, como o gestor fez.

O gestor enxerga o fato de trabalhar com familiares como uma desvantagem, pois considera mais difícil aplicar regras e procedimentos a eles. Ao estabelecer uma relação profissional com familiares deve-se deixar bem claro que a empresa é um fator e a família é outro. Como esse problema já existe, a alternativa é o gestor fazer um regulamento interno para a empresa e realizar reuniões periódicas, reajustando as questões não resolvidas. Deixar bem claro que todos os funcionários são iguais, independente do grau de parentesco, e que os procedimentos administrativos serão aplicados a todos de forma igual. Até mesmo para que a empresa ande de acordo com as regras do ministério do trabalho e sindicato que as rege.

O gestor deve separar as finanças empresarias das pessoais. Um erro comum a maioria das empresas familiares é não separar essas finanças. O desfecho disso é o descontrole financeiro, dificuldade para analisar lucro ou prejuízo e alteração no resultado do planejamento. Esse fato é tão sério que pode até levar uma empresa à falência. O gestor deve estipular um pagamento mensal para si (pró-labore) e com ele, garantir sua sobrevivência, como se estivesse trabalhado na empresa de outrem. Implementar um controle de entrada e saída de caixa, controle de recebimentos das

administradoras de cartões de crédito e financeiras, também auxiliaria para identificar os resultados da empresa.

O gestor deve buscar se profissionalizar o quanto antes. Assim, ele aprenderá técnicas e métodos que o auxiliarão na administração da empresa. O ensino abre portas e nos levam a caminho que determinam o sucesso. Como solução paliativa e rápida, investir em cursos profissionalizantes, até que disponha de tempo para uma formação acadêmica superior.

Quanto à concorrência, que ele considera como desafio, o gestor deve deixar de resistir às mudanças tecnológicas (ato comum as empresas familiares), e buscar implantar redes sociais como contato da empresa. Isso o aproximará de seus clientes, fazendo com que o cliente tenha mais confiança, se senti parte próximo a empresa, trazendo retorno como aumento nas vendas e fidelização dos clientes.

O processo de sucessão é extremamente importante para a continuidade da empresa familiar, o gestor ignora esse fato. Ele deve pesquisar sobre o tema e iniciar o processo o quanto antes, comunicando aos seus filhos a importância deles para a continuidade da empresa, iniciar o filho maior em atividades na empresa, no período em que ele não estiver em atividade escolar, fazendo rotatividade de setores para que ele conheça a empresa como um todo e conforme a idade for aumentando o gestor vai dando continuidade no processo sucessório. Assim que o filho menos atingir a idade atual do maior, também deve-se fazer o processo com ele, para perceber qual deles tem o perfil adequado para gestão geral da empresa.

5 – Discussão da Literatura

No conceito de Werner (2004), a empresa familiar origina-se de uma só pessoa (o fundador), a empresa estudada contradiz essa definição, pois nasceu de ideais e sonhos de dois irmãos. Outras empresas familiares de sucesso também se originaram de sociedade entre irmãos, como por exemplo, a empresa Preta Pretinha, fabricante de bonecas de pano, no Estado de São Paulo e a FORD MOTOR COMPANY.

A empresa estudada se encaixa no perfil de empresa familiar, dentre outros motivos, por um dos familiares fazer parte da Gestão. Adachi (2006) enfatiza essa característica, assim como, vários estudos, como o da APW Brasil, apontam essa questão como uma das características, e, apesar dos desafios e da falta de preparo

acadêmico, o atual proprietário lida diretamente com todas as questões administrativas da empresa.

A empresa não está preparada para sucessão. A continuidade da empresa é determinada principalmente, por um grande requisito: Sucessão. Lodi (1994) e o artigo Científico de Cançado (2013) mostra claramente que o processo de sucessão é essencial para o futuro da empresa e que deve ser iniciado o quanto antes. Porém o atual gestor da empresa ainda não se atentou a essa questão e desconhece sua importância.

6- Conclusão

As empresas familiares contribuem significativamente para economia do país, pois dominam mais de 90% do mercado. Existem muitos desafios para que a gestão dessas empresas seja eficaz. Deve-se agir com ética e o proprietário precisa estar atento a todas as questões para manter a empresa ativa no mercado e garantir sua sobrevivência futura.

É complexo gerir uma empresa familiar, haja vista que, envolvem muitas questões delicadas, como questões emocionais e financeiras. Muitos pontos devem ser definidos desde o momento em que se planeja empreender esse tipo de organização, para que não haja erros que levem ao fracasso do negócio.

O Gestor de uma empresa familiar precisa ter seus objetivos claros e estabelecidos desde antes da criação da empresa, e para alcançá-los deve estipular metas e acompanhar o desempenho. Os familiares que trabalham na empresa precisam entender a diferença da empresa e família. Equilibrar as emoções e conceder um tratamento justo a todos é essencial. Não se pode fazer diferença de cargos, salários e atividades para familiares, e deve-se manter as finanças da empresa e da família bem separadas.

A sucessão é um processo importante para garantir o futuro da empresa. Muito fundador tem esse tema como tabu, por imaginarem é improvável que algo o afaste da empresa o aconteça. Mas, como vimos, o processo de sucessão deve se iniciar assim que os sucessores atingirem a juventude para que o resultado positivo seja garantido.

A empresa estudada possui várias falhas na gestão. O Gestor não possui preparação acadêmica para administrar. Certamente ele possui habilidades e

experiência, mas os gestores precisam se conscientizar que constantemente há mudanças nos processos e na tecnologia e eles precisam se adequar a isso. Outra falha observada é a falta de planejamento. Quando adquirida a empresa já estava em atividade. O novo proprietário não se atentou ao mercado e não definiu suas metas. Hoje ele concentra suas expectativas em um resultado diário. Na empresa também não se separa as finanças pessoais das empresariais, não por falta de ética, mas por desconhecer os perigos dessa prática. O gestor desconhece a necessidade do processo de sucessão. Apesar de possuir 2 filhos adolescentes, nunca pensou em prepará-los para o substituir.

Os resultados obtidos a partir do estudo na empresa de comércio varejista de material mostra que a empresa apresenta um despreparo comum a maioria das empresas familiares. Após a análise do modelo de gestão da empresa, conclui-se que para garantir a estabilidade da empresa no mercado são necessárias adequação a tecnologia, reciclagem acadêmica do gestor, ações de planejamento e controle de resultado e iniciar o processo de sucessão o mais rápido possível.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. Família S.A: **gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES. Proprietária. **EMPRESAS FAMILIARES**. Disponível em: <<http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-umaempresa-familiar?article=291-desafios-colocados-as-empresas-familiares>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

CANÇADO, Vera. **CICLO DE VIDA, SUCESSÃO E PROCESSO DE GOVERNANÇA EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO SECULUS**. Revista Eletrônica de Administração, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 485516, ago. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/41249>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

CARNEIRO FILHO, José Vicente **Sucessão em empresas familiares: estudo de caso no Brasil**. 2008. 166 f. Conclusão de curso (Pós graduação em Administração)-Centro universitário nove de julho, São Paulo, 2008.

ÉPOCA NEGOCIOS ONLINE. **BRASIL TEM 15 EMPRESAS ENTRE AS MAIORES COMPANHIAS FAMILIARES DO MUNDO.** Disponível

em:

<<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/04/brasiltem-15-empresas-entre-maiores-companhias-familiares-do-mundo.html>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

JESUS, Marcos Junior F. de; MACHADO, Hilka Vier P.; JESUS, Anderson F. de. **Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo.** Revista turismo visão e ação, [S.l.], p. 142-156, ago. 2009. Disponível em: <<http://www.univali.br/revistaturismo>>. Acesso em: 07 jul. 2017

LANCK, A.G. Sucessão na gestão: desafio chave. In: ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 491 p.

MEIRELLES ANDRADE, Daniela; GRZYBOVSKI, Denize; BRAGA DE LIMA, Juvêncio. APLICABILIDADE DO “**MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS**” EM **EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS: UM ESTUDO DE CASO**. Revista Eletrônica de Administração, [S.l.], v. 11, n. 5, jun. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40632/25844>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

MORETI, Rodrigo. **Desafios e Estratégias da Gestão de Empresas Familiares**. Disponível em: <<https://blog.runrun.it/gestao-de-empresasfamiliares/>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

PACHECO, Daniela. **Empresas familiares e seus desafios: Pontos fortes e fracos das empresas constituídas por parentes**. Disponível em: <<http://www.crescimentoprofissional.net/materias/empresas-familiares-e-seusdesafios>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

RIBEIRO, Paulo Silvino. "O que é ética?"; *Brasil Escola*. Disponível em

<<http://brasilecola.uol.com.br/sociologia/o-que-etica.htm>>. Acesso em 03 de junho de 2017.

RICCA, DOMINGOS. **Quem são as empresas familiares?** Revista Empresa Familiar. V. 1, n. 1, 2001.

ORRIS, Elton. **DEFINIÇÃO DO QUE É ESTUDO DE CASO E OBSERVAÇÃO DIRETA.** Disponível em: <<https://profeltonorris.wordpress.com/2013/10/18/definicaodo-que-e-estudo-de-caso-e-observacao-direta/>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

SEBRAE NACIONAL - **As características de negócios familiares.**

Disponível em:

<[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ascaracteristicas-de-negocios-](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ascaracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD)

Familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 01 jun. 2017.

SEBRAE NACIONAL. **Gestão de pessoas: Minha empresa é familiar. E agora?** Disponível

em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/minha-empresa-efamiliar-e-agora,5b98cc19f40e5510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

SHAPIRO, ABRAHAM. **FAMILIA EMPRESARIA: TRÊS FERRAMENTAS PARA A GESTÃO EFICAZ DE EMPRESAS FAMILIARES.** Disponível

em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2013/08/tresferramentas-para-gestao-eficaz-de-empresas-familiares.html>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

SOARES, Sebastian; ITO, Sidney. Istoédinheiro - **O segredo do sucesso das empresas familiares.** Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/o-segredodo-sucesso-das-empresas-familiares/>>. Acesso em: 30 maio 2017.

UOL. Finanças femininas. **5 desafios de uma empresa familiar.** Disponível em: <<http://financasfemininas.uol.com.br/5-desafios-de-uma-empresafamiliar/>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

VALERIO, Eduardo. **importância da ética nas empresas familiares.** Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=419>>. Acesso em: 30 maio 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004

WERNER, René A. **Família & negócio: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004. Pag 20.