

## GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DE UMA FAMÍLIA DO NOROESTE DO RS

**NOGUEIRA, Geisebel<sup>1</sup>; MARTINI, Vanessa<sup>2</sup>; CAMFIELD, Claudio E. R. <sup>3</sup>; CIPOLAT, Carina<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Graduanda do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria/CESNORS

<sup>2</sup>Graduanda do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria/CESNORS

<sup>3</sup>Professor Assistente da Universidade Federal de Santa Maria/CESNORS

<sup>4</sup>Professora Assistente da Universidade Federal do Pampa/UNIPAMPA

[geise91\\_nogueir@hotmail.com](mailto:geise91_nogueir@hotmail.com); [nessa\\_martini05@hotmail.com](mailto:nessa_martini05@hotmail.com); [Claudio.camfield@smail.ufsm.br](mailto:Claudio.camfield@smail.ufsm.br); [carinacipolat@smail.ufsm.br](mailto:carinacipolat@smail.ufsm.br)

### 1 INTRODUÇÃO

A maioria das empresas se inicia com idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem seu empreendimento em conjunto. Irmãos aprendem o negócio dos pais desde crianças, crescendo com a realidade da empresa. Fazer com que o empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passá-lo de pais para filhos, assegurando longevidade e continuidade à empresa é um sonho, e ao mesmo tempo um desafio de muitas empresas familiares. Nesse sentido, a empresa familiar é considerada muito complexa, pois há laços bastante estreitos entre família-propriedade - gestão, o que às vezes gera certa dificuldade para os gestores quanto ao gerenciamento de tipo de empresa.

O presente trabalho objetivou verificar e demonstrar a Gestão de uma família em suas empresas localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Como objetivos específicos procurou-se verificar a história da família, as características e as estruturas. Objetivou-se também aplicar os modelos conceituais adotados por Gersick et al. (2006), visando um melhor entendimento da família, da gestão e da sociedade. Buscou-se também pesquisar aspectos relacionados ao processo sucessório e a profissionalização.

### 2 METODOLOGIA (MATERIAL E MÉTODOS)

A pesquisa classifica-se como exploratório-descritiva pois proporcionou maiores informações sobre o assunto investigado, enfatizando a descoberta de idéias e discernimentos, assim como se deu através da descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos, mediante realização do estudo em determinado espaço-tempo. A abordagem foi qualitativa, pois foi baseada em experiências que descrevem a complexidade de um determinado problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando certos processos dinâmicos vividos.

Como método de investigação foi utilizado o estudo de caso de uma família tradicional que possui três empresas em uma cidade localizada na região noroeste do Rio Grande do Sul. A viabilidade e a escolha deste método se justificam devido à adequação das suas características com a proposta de estudo apresentada, isto é, devido ao fato de ser um método que possui muita flexibilidade e tem como vantagens, o estímulo a novas descobertas; a ênfase na totalidade, ou seja, a multiplicidade de dimensões de um problema focalizando-o como um todo; a simplicidade dos procedimentos utilizados.

Quanto aos procedimentos metodológicos para a elaboração do trabalho, aplicaram-se as seguintes técnicas e instrumentos: levantamento indireto (pesquisa

bibliográfica e documental); levantamento direto (entrevistas semi-estruturadas, com questionários de perguntas abertas, aplicadas aos sócios proprietários) e observação direta intensiva (observações nas três empresas da família).

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após análise do histórico da família, onde buscou-se um maior conhecimento da sua história, verificou-se a união de quatro irmãos que juntaram esforços desde 1987 para iniciarem uma carreira empreendedora dando origem a três empresas (uma de eletro-eletrônicos denominada de ora em diante de empresa A, uma de vestuário denominada de ora em diante de empresa B e uma de móveis denominada de ora em diante de empresa C).

Buscando uma maior percepção sobre a tomada de decisão dentro da família, utilizou-se o modelo de Três Círculos (Gersick et al., 2006). No modelo dos três círculos cada pessoa envolvida numa empresa familiar pode ser posicionada em um dos sete setores dos subsistemas: 1- membros da família que não tem capital nem trabalham na empresa; 2 - acionistas que não são membros da família, mas que não trabalham na empresa; 3- empregados que não são membros da família; 4 - membros da família que têm ações na empresa, mas que não trabalham nela; 5- acionistas que não são membros da família, mas que trabalham na empresa; 6 - membros da família que trabalham na empresa, mas não têm ações; 7 - membros da família que têm ações e trabalham na empresa. Os autores ainda complementam que os três círculos são úteis para identificar as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família. Conforme a aplicação do modelo de três círculos verificou-se que as pessoas envolvidas nas empresas da família em estudo estão distribuídas da seguinte maneira: no setor 3, o da gestão encontram-se quatro funcionários ligados à empresa de eletro-eletrônicos, quatro funcionários na empresa de vestuário e seis funcionários da empresa de móveis. Também se alocou no modelo os membros da família que trabalham na empresa, mas que não são acionistas (setor 6), representado pelos três funcionários da segunda geração familiar, que trabalham nas empresas de vestuário e de móveis. Por fim foram alocados no setor 7 os membros da família e sócios - proprietários da empresa, sendo os quatro sócios e irmãos citados anteriormente. Não foram encontradas evidências nos demais setores no modelo de três círculos.

Utilizou-se também o modelo tridimensional de desenvolvimento, modelo esse que de acordo com Gersick et al. (2006) leva em consideração as mudanças que as empresas familiares sofrem no decorrer do tempo. Os autores complementam que para cada um dos três subsistemas existentes – propriedade, família, gestão/empresa, existe uma dimensão separada de desenvolvimento. O subsistema de propriedade passa por uma seqüência de estágios, o da família tem sua seqüência própria, e o da gestão também progride por meio de uma seqüência de estágios. Essas progressões influenciam umas as outras, mas também são independentes. Por meio do modelo desses três eixos, toda empresa familiar progrediu até certo de cada eixo de desenvolvimento. À medida que a empresa familiar se desloca para um novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova formula, com novas características.

Na **dimensão de desenvolvimento da propriedade**, as três empresas da família encontram-se no estágio de **sociedade entre irmãos**. O primeiro desafio desse estágio é **desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários**, o controle da empresa apresenta-se sob a forma de líder quase – pai,

semelhante à figura do proprietário controlador. O que pode ser verificado nas empresas da família através de um dos sócios, que é responsável por grande parte das decisões das empresas da família, simplificando a tomada de decisões, o qual sempre foi um líder informal na família, o que acabou refletindo na liderança das empresas. Outro desafio verificado foi o de **reter o capital**, na empresa analisada todos os sócios tem consciência da importância e necessidade de reinvestimento, isso pode ser justificado pelo fato de todos os sócios trabalharem na empresa, e estar presente no seu dia a dia dispensando o papel do proprietário gerente de conscientizá-los da importância de reinvestir seu capital na empresa.

Em relação à **dimensão de desenvolvimento da família**, verificou-se que as empresas se caracterizam em um caso híbrido, pois duas empresas (B e C) encontram-se ao mesmo tempo no estágio de entrada na empresa e no trabalho em conjunto, e a empresa A no estágio de trabalho em conjunto. Com relação ao primeiro desafio do estágio de Entrada na Empresa, que é **administrar a transição da meia idade**, percebeu-se que os sócios proprietários, já passaram por esta fase e sentem-se satisfeitos com o sucesso e a expansão de seus negócios. Quanto ao desafio **facilitar um bom processo para as decisões no início das carreiras**, pode ser percebido que os sócios proprietários procuram incentivar e conversar com a segunda geração (sobrinhos e filhos), que está sendo inserida na empresa, sobre a importância desta ajudar e dar continuidade aos negócios da família. No **estágio da família que trabalha em conjunto**, também encontrado na **dimensão de desenvolvimento da família**, encontram-se alguns como os de **promover a cooperação e a comunicação entre as gerações**, em relação à comunicação, todos os sócios proprietários e as demais gerações inseridas, podem dar opiniões, mesmo com a autoridade sendo centralizada em um dos irmãos. No que se refere ao desafio de **encorajar a administração positiva de conflitos** verificou-se que vem sendo superado constantemente pelos membros familiares, pois quando ocorre um conflito na família os seus membros tentam trabalhar a divergência de idéias, para que este resulte em benefícios para a empresa. Outro fator que faz com que a evidência de conflitos seja pequena é devido ao longo período de convivência dos sócios, (20 anos) os quais já estão acostumados com essa convivência.

A última dimensão analisada foi a de **desenvolvimento da empresa**, onde se constatou que dentre as empresas da família, a loja de móveis encontra-se no **estágio inicial de desenvolvimento**. Procurou-se verificar também nesse estágio, quais os desafios que essa empresa familiar vem passando. Os desafios da **Sobrevivência**, e o da **Análise racional versus o sonho** não são verificados na empresa, pois para a inserção dessa empresa no mercado, foi realizado um planejamento da sua viabilidade, e o capital inicial para dar suporte financeiro à empresa, foi próprio da família, onde esta não precisou optar por financiamentos. As empresas de eletro-eletrônicos e a de vestuário encontram-se no **estágio da maturidade**, pois já possuem um tempo considerável de mercado, tendo uma base de clientes estável e uma boa situação financeira, sendo bem reconhecidas pelos clientes. Dentre os desafios que se caracterizam este estágio, o desafio verificado e que vem sendo trabalhado foi o de **Reinvestimento**, pois os sócios proprietários sabem da sua importância, investindo em ampliação, melhorando a estrutura das lojas, para expor de uma melhor forma seus produtos, buscando sua diversidade.

Dando continuidade a análise da empresa familiar em estudo, pesquisou-se sobre os aspectos relacionados profissionalização e a sucessão. Quanto ao primeiro aspecto, observou-se que o sócio proprietário que deu início ao primeiro negócio da família enfatiza sua visão empreendedora. Esse admite possuir um

espírito aventureiro para os negócios assumindo riscos, e buscando sempre inovar, participando de cursos e feiras, reconhecendo a importância da profissionalização, porém no momento atual as empresas da família não possuem um processo formal de profissionalização. Com relação ao processo sucessório, evidenciou-se que a família não possui nada formalizado, tão pouco uma pessoa pré-determinada para dar continuidade à empresa, mas acredita que a nova geração, que esta sendo inserida na empresa (filhos e sobrinhos), encarregar-se-ão de desenvolver esta tarefa. A segunda geração demonstra interesse em perpetuar os negócios, e de sua importância nesta tarefa, pois sabe o que as empresas representam para a família, sendo estas empresas a forma de sustento da família, por vários anos, e fator de prestígio e tradição ao nome da família.

#### 4 CONCLUSÃO

O estudo de caso permitiu descrever ampliar o conhecimento sobre as teorias que cercam as empresas familiares. Nesse sentido os modelos de estudos aplicados foram de fundamental importância para esse estudo, pois possibilitaram um diagnóstico da estrutura familiar quando conseguiu-se alocar todos os membros da familiar nos três círculos, tendo assim um maior entendimento da visão de cada um com relação aos negócios da família. E pelo modelo de desenvolvimento tridimensional, através do qual foi possível verificar os estágios em que as empresas da família se encontram e seus respectivos desafios.

Outro fator importante para a família é o processo de sucessão, onde evidenciou-se que mesmo não havendo um planejamento sucessório formalizado, constatou-se que a segunda geração já está na empresa, assim a geração mais velha acreditam que quando o processo de sucessão realmente for efetivado, a geração mais nova já estará apta, com maior experiência e prontos para assumir a responsabilidade de estar à frente da gerência das empresas.

Quanto a profissionalização da empresa, verificou-se que a família busca estar adequada as inovações do mercado, entretanto sugere-se que a família amplie as formas de profissionalização de suas empresas, oferecendo treinamentos para funcionários na tarefa que desempenham, bem como aos possíveis sucessores.

Por fim, como o tema abordado é motivo de grandes discussões, sugere-se para trabalhos futuros, o desenvolvimento de pesquisas, pelo uso de modelos tridimensional de desenvolvimento e três círculos em outras empresas familiares do mesmo ramo de negócio, buscando ampliar a validade externa desse estudo quanto às informações encontradas, o que possibilitaria estudos comparativos.

#### 5 REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C.; **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GERSICK, K. et al. **De geração para geração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.