

GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: O CASO DA EMPRESA FINA ESTAMPA

Renata Rayane Ribeiro¹

Cássio Raimundo Valdisser²

RESUMO:

Este artigo apresenta um estudo de caso, realizado na empresa Rosevi Ribeiro de Carvalho – ME, de nome fantasia: Fina Estampa, sediada em Monte Carmelo – MG, que trata-se de uma empresa familiar do setor varejista têxtil e de confecção de roupas sob medida. Esta pesquisa teve o propósito de identificar as dificuldades que os gestores de empresas familiares enfrentam, tanto para garantir a saúde financeira das mesmas, quanto para manter o equilíbrio nas relações comerciais entre seus funcionários/familiares. Para este fim, foi realizada uma entrevista com a gestora, a qual apontou a existência de algumas dificuldades/falhas na gestão atual. Após serem identificadas as dificuldades/falhas, foi feita uma análise teórica baseada em pesquisas bibliográficas, a qual apontou que as dificuldades encontradas nesta empresa são comuns às demais organizações deste segmento. A partir da apresentação dos aspectos da empresa e seus respectivos problemas, é possível concluir que a gestão atual não está de acordo com as necessidades da organização e, por isso, necessita de mudanças para que a empresa possa se reorganizar de modo a garantir sua continuidade e melhorar a situação de seus negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão; Empresa familiar; Dificuldades.

ABSTRACT:

This report presents a case study conducted in Rosevi Ribeiro de Carvalho company - ME, fancy name: Fina Estampa, based in Monte Carmelo - MG, that it is a family company of the textile retail sector and making clothes size, being held from August 2015 to July 2016. This research aims to identify the difficulties that managers of family businesses face, both to ensure the financial health of the same, as to maintain balance in trade relations among its employees / family. To this end, we conducted organizational diagnostics company and an interview with the management, which indicated the existence of some difficulties / flaws in the current management. After the difficulties / failures are identified, a theoretical analysis was based on bibliographic research, which pointed out that the difficulties

¹ Graduanda em Administração pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. Contato: renataribeiro995@yahoo.com.br.

² Professor orientador. Bacharel em Administração pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. Possui especialização em Administração e Gestão Pública e MBA em Controladoria e Finanças. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Contato: crvaldisser@yahoo.com.br.
Getec, v.6, n.12, p.19-38/2017

encountered in this company are common to other organizations in this segment. From the presentation of the actual situation found on the company and their problems, it can be concluded that the current management of the company is not in accordance with the organization's needs and therefore require changes to the company to reorganize so to ensure its continuity and improve the situation of their business.

KEYWORDS: Management; Family business; Difficulties.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta os resultados de um estudo de caso realizado na empresa Rosevi Ribeiro de Carvalho – ME, de nome fantasia: “Fina Estampa”, o qual aborda sobre as dificuldades na gestão de uma empresa familiar.

Esta pesquisa foi realizada com o propósito de identificar as dificuldades que os gestores de empresas familiares enfrentam, tanto para garantir a saúde financeira das mesmas, quanto para manter o equilíbrio nas relações comerciais entre seus funcionários/familiares.

A importância desta pesquisa está relacionada com a necessidade de identificar as dificuldades na gestão da empresa analisada, a fim de embasar e propor soluções capazes de sanar os problemas encontrados.

Diante do exposto, esta pesquisa visa responder o seguinte problema: O que deve ser feito para eliminar as barreiras que afetam a gestão em empresas familiares?

O objetivo geral desta pesquisa é identificar quais são as dificuldades que os gestores de empresas familiares enfrentam para manter o controle da organização.

Diante disso, tem-se como objetivos específicos:

- Identificar quais são as dificuldades encontradas pelo gestor da empresa analisada;
- Analisar cada uma das dificuldades de acordo com o olhar de especialistas sobre o assunto;
- Buscar em referenciais teóricos, possíveis soluções para os problemas encontrados;

- Propor métodos específicos de gestão para a empresa em questão, a fim de adequar as soluções encontradas ao ambiente organizacional da mesma.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 1 apresenta o tema, sua importância, objetivos (geral e específicos) e a justificativa da pesquisa; a seção 2 apresenta o referencial teórico, incluindo os principais conceitos utilizados na análise dos resultados; a seção 3 apresenta os aspectos metodológicos e a caracterização da organização pesquisada; já a seção 4 apresenta a análise dos resultados encontrados na pesquisa; por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais sobre o trabalho, incluindo sugestões e recomendações à organização pesquisada e à academia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas familiares são a forma de organização predominante em todo o mundo e, por isso, constituem uma parcela significativa na economia global (RICCA, 2007). Segundo o autor, no cenário capitalista, a maioria das empresas surge a partir de ideias, empenho e investimentos de pessoas empreendedoras e seus parentes.

Donnelley (1964, p. 161) considera como empresa familiar “a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família.”

Em sua obra “A Empresa Familiar”, Lodi (1978, p. 6) assim conceitua: “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.”

O conceito desse tipo de empresa também pode ser visto da seguinte forma:

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas: a) O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) Os laços familiares determinam a sucessão do poder; c) Parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) As crenças ou valores da organização se identificam com os da família; e) Os atos na família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) Ausência de liberdade total ou

parcial de vender suas participações/cotas acumuladas ou herdadas da empresa (RIBEIRO, 2013, p. 16).

Trazendo um conceito mais simplificado, Souza (2001), define empresa familiar como aquela, onde um ou mais membros da família exerce alguma influência no controle da administração da mesma, por possuir a maioria ou parte do capital investido na empresa. Neste tipo de organização, o controle está diretamente relacionado com a propriedade do capital, de forma que quanto maior for o investimento feito pelo indivíduo, maior sua influência sobre as decisões da empresa. Nesse sentido é feita uma divisão das empresas familiares em duas modalidades sendo:

1 – Empresa de pequeno e médio porte, que possui capital fechado, onde a gestão ocorre de forma centralizada geralmente exercida por um ou mais membros de uma única família.

2 – Empresas de maior porte, de capital aberto, que estão sujeitas à descentralização do poderio familiar, decorrente da abertura de capital, difusão da propriedade de capital, profissionalização da gestão e redução do número de familiares no quadro diretivo e de funcionários, devido a quantidade restrita destes indivíduos e à carência de profissionalização dos mesmos.

Já Lethbridge (1997, p. 15-18) destaca três tipos básicos de empresas familiares:

A tradicional, que corresponde a empresas de capital fechado, com pouca transparência administrativa e financeira, na qual a família tem o domínio completo do empreendimento; a híbrida que são empresas de capital aberto, entretanto a família ainda é detentora do controle; e a de influência familiar que também é de capital aberto, sendo que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família ainda influencia através de participação acionária significativa ou pela solidez do nome no mercado.

Estas empresas, especialmente as de pequeno e médio porte, apresentam dificuldades no que se refere a conflitos intrafamiliares. Miranda e Grzybovski (2012) apontam esses conflitos como algo proveniente da falta de uma estrutura de governança, formal ou informal, que por sua vez acaba por afetar a continuidade da empresa. Adotar boas práticas de governança pode garantir a sobrevivência da empresa em meio ao mercado e representar um diferencial que a destaque das demais empresas, visto que vários problemas neste tipo de organização são provenientes de mecanismos de poder e de controle.

Segundo Oliveira *et al.* (2010), nas empresas familiares, geralmente há uma confusão entre os princípios organizacionais e os valores da família empresária, e encontrar o equilíbrio entre estes fatores é essencial para a sobrevivência e longevidade das mesmas. Assim, a governança surge como uma alternativa, que ao estabelecer uma estrutura sistematizada, contribui para melhorar a gestão, direção e controle, que vão afetar positivamente nos processos de profissionalização e sucessão dentro destas empresas. Contudo, implementar mecanismos de governança nesse tipo de organização é algo um tanto complexo, visto que, é necessário conciliar as relações da família com a propriedade e gestão; por isso, é de suma importância investigar e compreender como a governança pode contribuir para o equilíbrio destas três esferas.

Os problemas ligados à gestão de empresas familiares provêm dos seguintes fatores:

A dificuldade do fundador para a transferência do poder; divergências entre sócios; desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio; divergências ou rivalidade entre familiares; regras da família e da empresa se misturam ou não são claras; resistência dos funcionários quanto as futuras mudanças; finalmente, insegurança dos funcionários a respeito do futuro da empresa. As possíveis ações preventivas que podem minimizar os problemas e conflitos envolvidos na sucessão e aumentar as chances de sobrevivência das empresas familiares resumem-se no planejamento da sucessão e o preparo de todos envolvidos para o processo (sucédido, sucessor, família e empresa) (ANTONIALLI, 1998, p. 1).

Segundo Campos (2006), para sanar tais problemas é fundamental que a família empresária crie um sistema de educação para seus membros, a fim de instituir uma forma de equilíbrio entre os interesses individuais e as premissas da empresa. É importante estabelecer que existem diferentes instâncias de poder que devem ser analisadas de forma específica e objetiva. Para isso, é necessária a criação de “fóruns” que servirão para a realização de debates cuja finalidade é encontrar soluções para os problemas em questão.

Sugere, por sua vez, a criação de três conselhos:

Conselho de família: servirá como um cenário de discussão de questões empresariais, onde se possam fazer debates de forma estruturada. As reuniões devem ser feitas em datas que não sejam do apreço familiar, ou seja, é imprescindível que estas não sejam realizadas em jantares, aniversários ou mesmo em datas comemorativas, para que não perturbe os momentos em família.

Conselho de sociedade: trará suporte às discussões entre os membros da família, que devido aos interesses de capital, se tornarão sócios da empresa; isto porque, futuramente com a sucessão, simples familiares serão detentores do poder e precisam de estrutura para geri-lo de forma correta. Assim, é importante que estas reuniões tragam o devido preparo a todos os membros da família, para que possam agir como investidores e agregar valor ao capital da empresa.

Conselho da administração: servirá de apoio às questões estratégicas da empresa, onde os membros serão capacitados para agir de forma preventiva com relação às constantes mudanças no mercado. Será instituída a Governança Corporativa, que servirá como estratégia para a tomada de decisões visando uma atuação mais eficaz (CAMPOS, 2006, p. 37).

Com essa divisão, o domínio sobre as relações da família e da empresa ficam mais descomplicadas e solúveis, possibilitando a gestão eficaz de todas as esferas que afetam a saúde da empresa.

É de suma importância que se faça uma análise das forças e fraquezas da organização, bem como de suas oportunidades e ameaças. Essa análise pode ser representada pela matriz S.W.O.T. ou matriz F.O.F.A. em português, que consiste em uma ferramenta importante para a que a administração trace planos estratégicos para a empresa, com base em fatores do ambiente interno e externo da mesma. Esta técnica foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen e é estruturada da seguinte maneira: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Sua aplicação parte de uma análise que obedece a seguinte divisão: ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são avaliadas mediante a situação atual da organização, onde são levados em conta apenas os seus fatores internos. As oportunidades e ameaças constituem-se de previsões do futuro e estão relacionadas a fatores do ambiente externo (RIBEIRO NETO, 2011, p. 17).

Para que a análise SWOT seja eficaz em termos estratégicos, deve-se buscar reduzir ou neutralizar os pontos fracos utilizando-se dos pontos fortes da organização, ao passo em que, se deve aproveitar de oportunidades e para defender-se das ameaças. Desta forma, a organização poderá buscar sua sobrevivência, manutenção ou seu desenvolvimento.

A forma de estruturação de uma empresa familiar também é extremamente importante, e para garantir a eficácia do negócio é preciso definir claramente: quem são os

proprietários, quem de fato controla a empresa, quanta autoridade cabe a cada pessoa envolvida na empresa e como a empresa pode ser passada para as gerações sucessoras (FRITZ, 1993, p. 56). O mesmo autor destaca ainda que:

Lidar com membros da família exige uma abordagem diferente de autoridade, disciplina e responsabilidade em relação a lidar com um empregado. Cada situação deve ser tratada de maneira diferente, mesmo quando o empregado for um membro da família... A chave para manter a tranquilidade doméstica envolve a habilidade de todos compreenderem que *todos eles estão vivendo vidas duplas*. Todo mundo deve perceber que casa é casa e que o emprego é o emprego (FRITZ, 1993, p. 56).

É notável que a maior dificuldade na gestão das empresas familiares, consiste em achar o equilíbrio entre os interesses individuais e os princípios organizacionais de gestão da empresa. Ficou nítido que é essencial, estabelecer diferentes diretrizes para questões familiares e questões empresariais. Também é fundamental o planejamento da sucessão e o preparo de todos aqueles envolvidos na empresa, além disso, deve-se projetar de forma concisa, estratégias de mercado que agreguem maior valor à empresa para que a mesma garanta sua longevidade e sucesso.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste artigo foi realizada pesquisa bibliográfica a partir de publicações sobre a temática em livros, revistas, artigos científicos, periódicos, entre outros.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Como método de investigação, essa pesquisa adotou o estudo de caso. De acordo com Yin (2004), o estudo de caso se constitui em uma estratégia de pesquisa que busca

examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Para Guerrini (2002), o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador tem a intenção de realizar uma análise profunda de uma organização.

Com o propósito de alcançar os objetivos descritos anteriormente, a pesquisa se desenvolveu com base na execução e cumprimento de cada uma das etapas que são apresentadas abaixo:

a) revisão da literatura: para iniciar a pesquisa foi realizado um levantamento teórico abordando temas como gestão de empresa familiar, gestão de conflitos, mecanismos de poder e de controle e o planejamento da sucessão empresarial, utilizando para tanto, da pesquisa de autores que discutem as referidas temáticas;

b) desenvolvimento do estudo de caso: esta etapa foi desenvolvida após a aprovação desse projeto junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP, uma vez que foi realizada entrevista com a proprietária da empresa Rosevi Ribeiro de Carvalho – ME, de nome de fantasia: Fina Estampa;

c) apresentação e análise dos resultados e conclusões da pesquisa: após a identificação e avaliação da gestão empresarial da empresa familiar, os dados coletados por meio de análise do discurso da entrevistada, forneceram subsídios para a formulação das considerações finais da pesquisa que englobam os seus resultados e as recomendações para novos estudos relacionados ao objeto da pesquisa. Segundo Paveau e Sarfati (2006, p. 202 *apud* MILANEZ e SANTOS, 2009, p. 10) a análise do discurso é definida como uma disciplina que tem como objetivo de estudo o funcionamento interno do texto, tanto com relação à análise literária, quanto à articulação entre a linguagem e as condições sociais.

3.1 Caracterização da organização pesquisada

A empresa de nome fantasia “Fina Estampa” surgiu no ano de 1990 tendo como atividade principal a fabricação de roupas íntimas. A princípio, a parte física da loja era simples e pequena, a produção era feita sob encomenda e, em sua maioria, de forma artesanal, visto que os poucos maquinários disponíveis não atendiam a todos os processos de fabricação. A produção e administração da empresa ficavam totalmente a cargo da sócia majoritária, que até então era a única funcionária da empresa. Após dois anos de funcionamento, além da produção de peças íntimas, a empresa passou a comercializar

peças prontas, tanto de vestuário como de cama, mesa e banho de grandes fábricas nacionais. Passado algum tempo, a qualidade da produção começou a chamar a atenção dos clientes, que além de peças íntimas, começaram a encomendar peças de vestuário de diversas modalidades, desde peças casuais até artigos mais elaborados para eventos especiais.

Com a nova demanda, surgiu a necessidade de se comercializar também tecidos e aviamentos para costura, que além de serem indispensáveis para a produção, representavam uma oportunidade de negócio, visto que a oferta desse tipo de material era bem restrita na região.

Por volta de 1998, a loja havia evoluído, o número de clientes havia aumentado expressivamente, a estrutura física da loja já não tinha espaço suficiente para o tamanho do estoque de tecidos e a produção precisava de mais funcionários para atender à demanda.

Assim, além da ajuda das filhas que agora já possuíam técnica e conhecimento sobre costura, a loja passou a ter mais uma funcionária que havia chegado recentemente à cidade e morava nas proximidades da empresa. Também foi necessária uma reforma da estrutura da loja, que fora ampliada para melhorar a estocagem dos produtos.

Com o passar dos anos a loja sofreu inúmeras reformas, aumentou gradativamente sua produção de roupas e comercialização de tecidos, que hoje são a principal fonte de renda da família que nela trabalha.

Atualmente, existe uma filial situada no centro de Monte Carmelo, que é especializada na venda de tecidos. A nova loja conta com cerca de um terço do estoque da matriz, porém representa boa parcela dos lucros da firma, uma vez que a localização e fluxo de pessoas contribuem bastante para os resultados da empresa.

Os funcionários permanecem os mesmos, e as técnicas e valores da empresa permanecem enraizados, pois passaram desde a matriarca (fundadora) até suas filhas, netos e bisnetos e, sobretudo, além de ser uma empresa, é também “uma família”.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados dos dados coletados na entrevista realizada com a gestora da empresa analisada. Tal entrevista foi realizada no dia 22 de abril

de 2016, com o propósito de verificar como funciona a atual gestão da empresa. Em seguida, são apresentados e analisados os dados coletados por meio da realização da entrevista.

O propósito desta pesquisa foi identificar quais são as dificuldades encontradas pela gestora da empresa para manter o controle da organização. Para este fim, foi realizada uma entrevista com a gestora, a qual apontou a existência das seguintes dificuldades/falhas na gestão atual:

- a) A sobreposição entre interesses da família e da empresa;
- b) Dificuldade para enfrentar uma renovação organizacional;
- c) Dificuldade para gerir o patrimônio familiar e empresarial;
- d) A ausência de estruturas adequadas quanto à governança da empresa;
- e) Falhas de comunicação.

Para a boa gestão de uma empresa familiar, a entrevistada afirma que é importante buscar sempre o equilíbrio entre as vontades dos familiares e as necessidades da empresa. Contudo, mesmo estando correta teoricamente, é possível enxergar que na prática nem sempre há este equilíbrio no dia a dia da empresa.

Com relação ao modelo de gestão praticado atualmente, a gestora considera-o adequado, mas devido a algumas reclamações de seus familiares, admite que existem certos pontos que precisam ser melhorados. Ela reconhece que algumas melhorias precisam realmente ser feitas, mas que não as faz porque tem dificuldades em se adaptar às mudanças. De acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007), é frequente este comportamento dos gestores de empresas familiares, visto que é normal considerarem seus métodos corretos, porque a forma de dirigirem a empresa geralmente segue seus próprios conceitos e sua personalidade.

Segundo a entrevistada, existem dificuldades em lidar com a família no ambiente empresarial e aponta os problemas de convivência como a principal delas. Os conflitos entre os diferentes interesses e pontos de vistas, geram problemas tanto dentro como fora da empresa e, além disso, interferem na tomada de decisões. Essa dificuldade existe porque para evitar estes conflitos, a gestora sente-se restrita em apoiar ou rejeitar exclusivamente a opinião de apenas um membro, uma vez que, por se tratar dos negócios da família, todos querem influenciar de forma igualitária nas questões relativas à empresa.

Devido à existência de diferentes opiniões, é comum que existam conflitos entre os interesses familiares e empresariais e, para reagir a eles a gestora busca manter o equilíbrio, procurando sempre ouvir a todos para tomar uma decisão ponderada, que não favoreça somente a um membro, mas que também não contrarie totalmente a opinião de outros. Isso é um fato que pode prejudicar os negócios, uma vez que, quando as necessidades da empresa e os interesses da família são conflitantes, as necessidades da empresa devem prevalecer e não é correto que se tome uma decisão inadequada somente para não contrariar alguém da família.

Os familiares não se mostram totalmente de acordo com o método de gestão praticado pela gestora. Quando não concordam com alguma decisão tentam mudar a opinião da mesma, mas por nem sempre terem a opinião aceita acabam deixando o problema de lado.

(...) às vezes, minha família insiste que estou tomando a direção errada, que não devia fazer isso ou aquilo e, por isso, acho que não estão totalmente de acordo com o modo que dirijo a empresa, mas acabam deixando prevalecer minhas decisões porque existe certo conformismo - “não adianta insistir... ela nunca escuta o que eu digo...” (E1, 2016).

Esse conformismo citado pela entrevistada é prejudicial aos negócios, porque se todas as vezes que tentarem alertar sobre algo errado não forem ouvidos, os familiares com o tempo ficarão desmotivados em tentar solucionar os problemas existentes e, conseqüentemente, apresentarão desinteresse pelas questões da empresa, o que pode ser um problema se um dia houver a sucessão da gestão da empresa.

Apesar dos problemas apontados, os familiares apresentam uma imagem positiva dos negócios e todos visam a prosperidade da empresa, o que é fundamental para mantê-los empenhados em trabalhar constantemente pela melhoria e pela continuidade dos negócios.

As questões administrativas, na maioria das vezes, são tratadas abertamente com todos os membros da família, contudo existem casos em que devido à complexidade de um assunto ou aos conflitos que o mesmo possa gerar, a fundadora prefere omiti-lo dos demais:

Existem questões que prefiro manter em sigilo para não gerar grandes conflitos entre eu e minha família. Faço isso porque me irrita quando tentam me refutar sobre alguma decisão que tomei errado, ou sobre

algum problema. Mas a maioria das questões relacionadas à empresa, são discutidas abertamente entre os membros (E1, 2016).

Dentre os principais problemas na gestão de empresas do tipo familiar a omissão ou o “excesso de segredos”, são apontados como um erro grave de gestão, porque se o negócio diz respeito à família como um todo, é importante que todos tenham ciência de tudo o que se passa dentro da empresa, principalmente se a mesma for de pequeno porte. Isso porque considerando-se que haja uma sucessão, o novo gestor pode encontrar dificuldades por desconhecer alguns aspectos que norteiam a qualidade da administração dos negócios.

De acordo com a entrevistada, os valores e costumes tradicionais da família exercem influência nas características da empresa e até mesmo nas questões administrativas. É comum em pequenas empresas familiares que os aspectos tangíveis, ou seja, a fisionomia da empresa possua a essência e as características da família fundadora. Embora as questões administrativas precisem ser analisadas de forma imparcial e racional, não há problema se os valores e costumes da família exercerem influência sobre as mesmas, desde que não prejudiquem a saúde financeira da empresa.

Com relação aos pontos fortes e fracos da empresa, a gestora aponta como pontos fortes o longo tempo de funcionamento, o atendimento caloroso e atencioso que por sua vez acarreta a fidelização dos clientes, além de um farto estoque. Como pontos fracos, destaca-se aspectos macroeconômicos como a concorrência e o cenário de crise atual, que não podem ser controlados pela empresa. Os pontos fortes apontados representam privilégios perante a concorrência, pelo fato de que a loja está situada em uma cidade pequena, a tradicionalidade, a fidelização e, principalmente, o estoque farto, destacam a empresa das demais. Os pontos fracos não podem ser controlados, pois estão além do alcance da gestão da empresa analisada, o que se pode fazer é adequar os negócios às fraquezas, de modo que se garanta a sobrevivência e a saúde financeira da empresa.

Para garantir a continuidade dos negócios, a entrevistada afirma que é importante praticar uma boa gestão, assim como também é indispensável o envolvimento de todos os membros de forma fiel, tanto com relação aos negócios quanto à família, para facilitar o processo sucessório e obter destaque perante a concorrência. Com relação ao futuro da empresa, a gestora espera prosperidade e empenho de seus familiares para com os negócios da família. Neste aspecto a gestora está em conformidade com as teorias apresentadas por

Casillas, Vázquez e Díaz (2007) que foram apresentadas anteriormente, pois para o sucesso da empresa familiar é preciso que todos os membros estejam envolvidos e que a administração da empresa esteja adequada às suas necessidades.

Com a apresentação dos resultados da pesquisa, é possível identificar as seguintes falhas:

a) A sobreposição entre interesses da família e da empresa: os estreitos vínculos entre família, propriedade e empresa geram certa complexidade nas relações dentro da mesma, pois geralmente ocorre uma sobreposição de papéis, onde uma pessoa exerce várias funções ao mesmo tempo. Essa situação faz com que não haja uma separação entre o âmbito familiar e empresarial e faz também com que os valores, regras de comportamento e o modo de relacionamento interpessoal da família, passem a ser características predominantes da empresa.

O predomínio dos valores familiares sobre os empresariais acarreta o surgimento de desequilíbrios na relação profissional, pois há maior probabilidade de surgirem conflitos e tensões tanto dentro como fora da empresa provenientes de atritos mal resolvidos, que podem refletir negativamente no âmbito organizacional.

b) Dificuldade para enfrentar uma renovação organizacional: fundadores de empresas deste tipo preferem um modelo de gestão personalista fundamentada basicamente em seus conceitos pessoais, o que costuma gerar barreiras a certas melhorias que dependem de mudanças na gestão da empresa; algo que se percebe claramente na organização analisada.

c) Dificuldades para gerir o patrimônio familiar e empresarial: por se tratar de uma empresa de pequeno porte, é comum que haja um certo descontrole na separação da vida financeira da família com a da empresa e isso pode acarretar falhas como:

1- Confusão entre patrimônio familiar e empresarial, onde bens da família são utilizados como recursos para a organização ou vice-versa;

2- Confusão entre finanças da empresa e da família, que ocorre, por exemplo, quando despesas domésticas ou familiares são pagas com capital pertencente à empresa;

d) A ausência de estruturas adequadas quanto à governança da empresa: a unidade analisada possui uma estrutura organizacional personalista, baseada nos critérios pessoais de sua fundadora, onde há um sistema de controle pouco formalizado e uma política de recursos humanos não muito bem definida em relação a formação, promoção e

remuneração de seu pessoal. As relações interpessoais dentro da empresa ocorrem de forma espontânea e participativa em quaisquer questões relacionadas à gerência dos negócios. Isso decorre do fato de que a maioria dos funcionários são parentes próximos da proprietária da organização e por isso, acabam se envolvendo com as questões administrativas da empresa por se considerarem “futuros donos” da mesma.

e) Falhas de comunicação: a falta de formalização das divisões de poderes e cargos da alta administração atrapalha o controle das informações da empresa, o que provoca defeitos de comunicação interna e traz graves falhas aos negócios da organização, isso porque há falta de rigor nos procedimentos para discutir os assuntos empresariais, além disso, os problemas e necessidades da organização são considerados sigilosos e não devem ser expostos em público e por isso esses assuntos acabam não sendo discutidos o suficiente.

O excesso de segredos também é um agravante dessas falhas, uma vez que assuntos relacionados à gestão da empresa, principalmente aqueles relativos às necessidades financeiras, deixam de ser discutidos ou são expostos para a família somente quando não há mais como camuflar os problemas. Também é notável que as falhas identificadas anteriormente, representam um reflexo da gestão praticada atualmente.

Casillas, Vázquez e Díaz (2007), afirmam que a maioria das empresas familiares não difere dos demais segmentos, enfrentam basicamente os mesmos problemas e, por isso, apresentam falhas semelhantes em sua gestão. Os autores sugerem como plano de ação, implantar os seguintes passos:

- 1º Estabelecer limites em relação à prevalência da família sobre a empresa;
- 2º Permitir e reconhecer a importância de mudanças na empresa;
- 3º Separar patrimônio familiar de patrimônio empresarial;
- 4º Estruturar a divisão de cargos e poderes da empresa;
- 5º Usar a comunicação a favor da empresa, evitando ao máximo os “segredos”;
- 6º Capacitar a direção da empresa a fim de profissionalizá-la para uma melhor gestão.

Sugere-se a aplicação destes métodos a curto prazo, tendo em vista sanar o mais rápido possível as falhas identificadas, contudo, cabe à gestora da empresa determinar como serão aplicados os métodos de correção propostos e, qual o período específico que a

empresa precisa para adequar-se totalmente às melhorias nos processos de gestão dos negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou os resultados de um estudo de caso realizado na empresa Rosevi Ribeiro de Carvalho – ME, de nome fantasia: “Fina Estampa”, sediada em Monte Carmelo – MG, o qual abordou sobre as dificuldades na gestão de uma empresa familiar do setor varejista têxtil e de confecção de roupas, sob medida.

O propósito desta pesquisa foi identificar quais são as dificuldades encontradas pela gestora da empresa para manter o controle da organização. Para este fim, foram realizados o diagnóstico organizacional da empresa e uma entrevista com a gestora, os quais apontaram a existência das seguintes dificuldades/falhas na gestão atual:

- a) A sobreposição entre a família e a empresa;
- b) Dificuldade para enfrentar uma renovação organizacional;
- c) Dificuldades para gerir o patrimônio familiar e empresarial;
- d) A ausência de estruturas adequadas quanto à governança da empresa;
- e) Falhas de comunicação.

Após serem identificadas as falhas, foi feita uma análise teórica baseada em pesquisas bibliográficas que apontaram que as dificuldades encontradas nesta empresa são comuns às demais organizações deste segmento.

O objetivo geral desta pesquisa visava identificar quais são as dificuldades que a gestora da empresa enfrenta para manter o controle da organização, tanto no âmbito dos negócios, quanto no âmbito familiar. Partindo dos resultados obtidos, foi possível atender também aos objetivos específicos da pesquisa, que além de identificar, visavam propor métodos de gestão específicos para a empresa em particular, a fim de adequar as soluções encontradas ao ambiente organizacional da mesma. Assim, todos os objetivos da pesquisa foram alcançados de forma satisfatória, uma vez que os métodos de pesquisa utilizados foram suficientes para realizar os procedimentos necessários, não havendo nenhuma limitação.

A partir da apresentação da real situação encontrada na empresa e seus respectivos problemas, é possível concluir que a gestão atual da empresa não está de acordo com as suas necessidades e, por isso, necessita de mudanças para que a empresa possa se reorganizar de modo a garantir sua continuidade e melhorar a situação de seus negócios.

A presente pesquisa contribuiu para ampliar a visão da gestora sobre seus negócios, pois além de indicar as falhas, também propôs soluções adequadas que podem trazer benefícios à organização analisada.

Sugere-se a aplicação dos métodos de correção propostos por Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a curto prazo, tendo em vista sanar o mais rápido possível as falhas identificadas, contudo, cabe à gestora da empresa determinar como serão aplicados os métodos de correção propostos pelos autores e, qual o período específico que a empresa precisa para adequar-se totalmente às melhorias nos processos de gestão dos negócios.

Para a academia, sugere-se incentivar o desenvolvimento de novas pesquisas sobre gestão de empresas familiares e por isso é importante que a instituição de ensino disponibilize maior acervo bibliográfico sobre o tema para dar maior suporte às possíveis pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, L. M. **Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares**. 1998. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/Adm_Geral/Art002.PDF>. Acesso em: 28 de out. 2016.

CAMPOS, M. M. **Governança corporativa: aplicabilidade na empresa familiar**. 2006. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/maiana_martinez_campos.pdf>. Acesso em: 28 de out. 2016.

CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: 2007. 270 p.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Disponível em: <[file:///C:/Users/User/Downloads/40774-84162-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/40774-84162-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 28 de out. 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRITZ, R. **Empresa familiar: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora.** São Paulo: Makron Books, 1993. 271 p.

GUERRINI, F. M. **Planejar e redigir textos científicos em Engenharia de Produção.** São Carlos: EESC-USP Publicações, 2002.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Revista do BNDES, Brasília, n. 7, jun. 1997, p. 15-18.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** São Paulo: Livraria pioneira editora, 1978. 171 p.

MILANEZ, N.; SANTOS, J. **Análise do discurso: objetos sujeitos e olhares.** 2009. Disponível em: <<http://www2.uesb.br/labeledisco/wpcontent/uploads/2013/04/An%C3%A1lise-do-Discurso-objeto-sujeitos-e-olhares.pdf>>. Acesso em: 26 de set. 2016.

MIRANDA, S. R.; GRZYBOVSKI, D. Governança na pequena empresa familiar: Caso Bilhares Engers. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. 1-14 p.

NETO, E. R. **ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial.** 2011. Disponível em: <http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf> Acesso em: 28 de nov. 2016.

OLIVEIRA, J. L. de.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; BORGES, A. F. **Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (Re)arranjando o lugar da família multigeracional.** In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1-17 p.

RIBEIRO, H. M. **Profissionalização e sucesso nas empresas familiares.** São Paulo: Editora AGBOOKS, 2013. 227 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=3Od7BwAAQBAJ&pg=PT17&dq=empresas+familiares&hl=ptBR&sa=X&ved=0CCkQ6AEwAWoVChMiiLK8q3iyAIVhYWQCh27EgjJ#v=onepage&q=empresas%20familiares&f=false>>. Acesso em: 28 de out. 2016.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções.** São Paulo: CLA Editora, 2007. 154 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Odl_wgTi_JIC&pg=PA7&dq=empresas+familiares&hl=ptBR&sa=X&ved=0CFQQ6AEwCGoVChMI3onG0MXiyAIVxUuQCh2j8gdL#v=onepage&q=empresas%20familiares&f=false>. Acesso em: 28 de out. 2016.

SOUZA, R. C. de. **Cultura da Empresa familiar X Gestão empresarial.** 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8707/000313819.pdf?sequ>>. Acesso em: 28 out. 2016.

RIBEIRO, R. R.; VALDISSER, C. R.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 2^a ed. São Paulo: Bookman, 2004.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário

GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: O CASO DA EMPRESA FINA ESTAMPA

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa realizada no desenvolvimento do Relatório Final de Estágio Supervisionado do Curso de Administração da Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP, com fins exclusivamente acadêmicos.

Sua participação é imprescindível para compreender o processo de gestão em uma empresa familiar.

Desde já, agradecemos a sua disponibilidade em colaborar para com a nossa pesquisa e possibilitar acréscimos ao estudo sobre a importância da gestão de empresa familiar. Cabe lembrar que está garantido sigilo absoluto no tratamento das informações remetidas. O tempo previsto para a realização da entrevista é de aproximadamente 1 (uma) hora. Obrigada pela contribuição!

Nome da responsável pela realização da entrevista: Renata Rayane Ribeiro

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevistado(a):

Idade:

Formação:

Função:

Participação na empresa:

1 – O que é importante para gerir uma empresa do tipo familiar?

2 – Você considera seu modelo de gestão atual adequado aos negócios da empresa, ou acha que é preciso melhorá-lo?

3 – Você encontra dificuldades em lidar com sua família no ambiente empresarial? Se sim, quais?

4 – Existem conflitos entre os interesses familiares e os empresariais? Como a empresa reage a eles?

5 – Do seu ponto de vista, família está de acordo com a gestão atual? Existe algo que contrarie as expectativas de algum membro?

6 – Os familiares possuem uma imagem positiva dos negócios?

7 – O fundador trata abertamente todas as questões administrativas com seus familiares?

8 – Os valores e costumes da família influenciam na gestão da empresa?

9 – Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?

10 – O que você considera importante para garantir a continuidade dos negócios da família e qual sua visão futurística da empresa?