

Área: Estratégia | **Tema:** Temas Emergentes em Estratégia

**ANALISANDO UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO CALÇADISTA NA REGIÃO CENTRAL DO RIO
GRANDE DO SUL**

**ANALYZING A FAMILY COMPANY OF THE FOOTWEAR BRANCH IN THE CENTRAL REGION OF
RIO GRANDE DO SUL**

Taísa Schefer Roveda, Marcela Rebelato Zocolotto, Luíza De Alencastro Lima, Raquel Camargo Dornelles e

Daniel Facco De Mello

RESUMO

As empresas familiares estão presentes em vários seguimentos empresariais, desde indústrias e comércios, prestação de serviços entre outros. Assim começam desde o proprietário que inicia sozinho um empreendimento até chegar a família que trabalha em conjunto. O referido artigo conta com o objetivo de conhecer a gestão de uma empresa familiar do ramo calçadista do centro do Estado do Rio Grande do Sul. O trabalho foi realizado em uma disciplina do curso de Administração da Universidade Franciscana, com intuito de instigar e discutir a importância da sucessão em empresas familiares. Como metodologia classifica-se como, qualitativa, descritiva e estudo de caso. Os resultados foram que a empresa está na terceira geração, que existem vários familiares na empresa que trabalham nela, que não possui um modelo ou manual de como proceder as futuras sucessões

Palavras-Chave: empresa familiar, sucessão, gestão

ABSTRACT

The family businesses are present in various business segments, from industries and commerce, service provision among others. So start from the owner who starts alone a venture until you reach the family that works together. This article aims to learn about the management of a family business in the footwear sector of the state of Rio Grande do Sul. The work was carried out in a course of the Administration course of the Franciscan University, with the purpose of instigating and discussing the family succession. As methodology is classified as, qualitative, descriptive and case study. The results were that the company is in the third generation, that there are several family members in the company who work on it, who do not have a model or manual on how to proceed future successions.

Keywords: family business, succession, management

Eixo Temático: Temas Emergentes em Estratégia

**ANALISANDO UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO CALÇADISTA NA
REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ANALYZING A FAMILY COMPANY OF THE FOOTWEAR BRANCH IN THE
CENTRAL REGION OF RIO GRANDE DO SUL**

RESUMO

As empresas familiares estão presentes em vários seguimentos empresariais, desde indústrias e comércios, prestação de serviços entre outros. Assim começam desde o proprietário que inicia sozinho um empreendimento até chegar a família que trabalha em conjunto. O referido artigo conta com o objetivo de conhecer a gestão de uma empresa familiar do ramo calçadista do centro do Estado do Rio Grande do Sul. O trabalho foi realizado em uma disciplina do curso de Administração da Universidade Franciscana, com intuito de instigar e discutir a importância da sucessão em empresas familiares. Como metodologia classifica-se como, qualitativa, descritiva e estudo de caso. Os resultados foram que a empresa está na terceira geração, que existem vários familiares na empresa que trabalham nela, que não possui um modelo ou manual de como proceder as futuras sucessões.

Palavras-chave: empresa familiar, sucessão, gestão.

ABSTRACT

The family businesses are present in various business segments, from industries and commerce, service provision among others. So start from the owner who starts alone a venture until you reach the family that works together. This article aims to learn about the management of a family business in the footwear sector of the state of Rio Grande do Sul. The work was carried out in a course of the Administration course of the Franciscan University, with the purpose of instigating and discussing the family succession. As methodology is classified as, qualitative, descriptive and case study. The results were that the company is in the third generation, that there are several family members in the company who work on it, who do not have a model or manual on how to proceed future successions.

Keywords: family business, succession, management

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são empreendimentos gerenciados por pessoas da mesma família que também podem ter ou não o poder sobre ações das empresas. Uma de suas características gerais, são as relações familiares presentes e que interferem efetivamente no desenvolvimento da empresa. Normalmente o controle na tomada de decisão é do empresário que fundou a empresa familiar, mas que também o relacionamento familiar determina a sucessão, com seus valores institucionais, imagem da empresa e a posse de ações.

Ricca Neto (1998, p. 9) cita que “as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distingue das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam “o direito de sucessão nos cargos de direção”.

As empresas familiares possuem uma cultura organizacional concentrada diante a imagem do fundador, consequentemente será a imagem da empresa, conquistando e fidelizando clientes. Isso implica na sucessão familiar, pois é necessário que o sucessor mantenha a cultura e os valores da família na empresa.

O sucessor deve ter um forte vínculo com os valores do fundador, pois são eles que determinam a cultura da empresa e necessariamente, estabelecem a forma como a empresa se relacionará com o mercado e seus clientes. Manter os padrões desde a origem da empresa é um alicerce que determina quais são os valores da empresa e sua base cultural.

É importante visualizar como toda empresa familiar muda à medida que acontecem as sucessões nos limites internos do sistema, como mostra o modelo dos três círculos, propriedade, gestão e família.

A dificuldade em conciliar família com a empresa se dá através de posições antagônicas na disputa pela pessoa do fundador, assim, o fazendo acreditar que chegou o momento de que alguém deverá substituí-lo. Isso pode desencadear no processo de sucessão.

A sucessão familiar é um momento histórico para as empresas pois é o período que ocorre transição de geração, onde o poder de decisão e da propriedade é transmitido ao sucessor devendo garantir a sobrevivência e continuidade do empreendimento. É interessante que as empresas tenham um planejamento prévio da sucessão, para que haja tempo de identificar e treinar a pessoa mais competente para tal cargo.

O objetivo desse estudo foi conhecer a gestão de uma empresa familiar do ramo calçadista do centro do Estado do Rio Grande do Sul. Já os objetivos específicos foram: verificar quantas gerações existem, analisar se a empresa possui plano de sucessão e propor um guia para auxiliar no plano de sucessão.

De acordo com a reportagem da Folha de Londrina (2003) e SEBRAE (2005) o Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares. Seja grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países.

Em outra pesquisa feita recentemente publicada pelo Estadão (2017), 52% das micro e pequenas empresas brasileiras podem ser consideradas familiares, ou seja, possuem sócio ou empregado que são parentes.

2 EMPRESA FAMILIAR

Para Lodi (1993), empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador, ou seja, a sucessão é diretamente ligada por laços sanguíneos e a empresa carrega a cultura e valores da família.

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XVI, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que

administravam essas terras. (OLIVEIRA, 2010). Ainda para o mesmo, “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias” (OLIVEIRA 2010, p. 3).

Segundo Oliveira (2010), as empresas familiares brasileiras tem as seguintes características básicas: Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares; laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia e da competência; exigência de dedicação, ou seja, na forma de vestir, seja na administração dos gastos; expectativa de elevada fidelidade; dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa (OLIVEIRA, 2010).

Para Grzybovski (2007) empresa familiar é permeada por relações entre familiares e não familiares que imprimem uma dinâmica empresarial muito complexa, envolvendo relações afetivas, econômicas e financeiras, numa dimensão sócio-empresarial. Essas relações são de difícil compreensão. Isso ocorre porque eles se apresentam por meio de elementos simbólicos, étnicos e culturais que têm origem no modelo gerencial implementado pelo fundador quando da continuação da empresa, o qual é modificado (total ou parcialmente) pelos seus sucessores, de acordo com a dinâmica da instituição família empresária.

2.1 Sucessão Familiar

É possível que o principal equívoco cometido pelas lideranças das empresas familiares, seja o de considerar a sucessão um evento, não um processo. Como nem sempre aquele que detém a propriedade de uma empresa é quem possui maior competência para gerenciá-la, a sucessão deve ser feita por meio de um processo “formal e planejado de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita, quando o momento chegar.” (DUPAS et al, 2003, p. 71-72 apud PETRY E NASCIMENTO, 2007).

O período mais perigoso que uma empresa enfrenta é o da sucessão, quando a propriedade e a autoridade passam de uma pessoa para outra. Em uma empresa familiar, principalmente se estiver passando da primeira para a segunda geração, geração há mudança de uma ou várias pessoas, o que é um desafio tanto para a empresa como para a família (CASILLAS, DIAZ e VÁSQUEZ, 2007)

A sucessão familiar tem como vantagens ter continuidade do comando familiar; Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações; Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa; Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso; Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor; Ter otimizados sistemas de remuneração; Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor; Ter visão a longo prazo e planos de investimentos mais consistentes; Ter maior espírito de família (OLIVEIRA, 2010).

Porém, antes do proprietário pensar em seu desligamento da empresa, o mesmo enquanto gestor deve tomar certas providências, que se tornam indispensáveis no processo de sucessão evitando certos acidentes e mortes prematuras da empresa. Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), um plano para a sucessão, no qual o proprietário toma providências para que a futura geração se encarregue de administrar a organização, constitui parte importante do plano geral de transferência da empresa, sobretudo da familiar.

A sucessão familiar é um processo bastante presente nas empresas familiares por garantir a continuidade do empreendimento. Conforme já exposto “o processo sucessório

representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar” (OLIVEIRA, 2010, p. 11).

3 METODOLOGIA

O referido trabalho possui característica qualitativa quanto à sua natureza. Para Michel (2005), fundamenta-se na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos.

Quanto aos objetivos, o trabalho se classifica como descritivo. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação (GIL, 1996).

Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como estudo de caso e estudo de campo. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso possibilita levantar evidências relevantes e de maior confiabilidade se comparado aos estudos de casos únicos.

Já a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI e LAKATOS, 1990).

Com relação à coleta de dados, foi realizada através de uma entrevista. No caso de entrevista, elabora-se um roteiro com os tópicos que serão abordados, para orientar a “conversa”. Este tipo de coleta de dados confere maior liberdade tanto para o pesquisador quanto para o entrevistado. As perguntas não precisam ser rigidamente formuladas, o entrevistador pode alongar-se em determinados tópicos, trazendo mais informações e a entrevista transcorre mais como conversa informal, mesmo quando o roteiro é obedecido (ANDRADE, 2007).

A mesma ocorreu no período do mês de maio de 2018, nas dependências da empresa, e foram cinco questões que a gestora respondeu, o que ocasionou a dificuldade em obter mais informações para o estudo. Foi utilizado gravador para melhor compreensão e discussão dos resultados. Alguns dados não foram divulgados por questões sigilosas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa em estudo está a mais de 90 anos no mercado, no ramo de calçados na cidade de Santa Maria/RS. A mesma possui várias filiais e a cada ano supera as expectativas tanto na gestão quanto nas vendas dos seus produtos, recebendo prêmios de destaque empresarial e reconhecida na região como uma das melhores empresas para realizar suas compras. Possui o ISO 9001 o que representa a garantia da qualidade dos produtos e serviços que a mesma disponibiliza para seus clientes.

A empresa começou com um proprietário onde o mesmo viu uma oportunidade na cidade de abrir uma loja de calçados que na época não existia na cidade. O empreendimento cresceu, e foi conquistando as pessoas que moravam ou vinham até a cidade para passear.

Com o passar do tempo, foi abrindo novas filiais, mas com departamentos como feminino, masculino e infantil. Os clientes também começaram a encontrar nas referidas lojas, acessórios como malas para viagem, pastas para trabalho, bolsas e acessórios para as mulheres.

Atualmente a empresa encontra-se solidamente fortalecida, pois existe uma história de muito trabalho e comprometimento com seus clientes e uma gestão ética e correta a qual é seguida por gerações.

Referente às gerações da empresa, foi perguntado quantas existem na mesma, e quem faz parte de cada geração. A resposta obtida foi que existem 3 gerações atualmente na empresa. Na 1ª Geração tem-se o fundador 1 (fundador- falecido) e 2 (diretor comercial).

Na 2ª geração estão 3 (diretor administrativo), 4 (diretor financeiro), 5 (comprador/gerência comercial). Já na 3ª geração 6 (Comprador/gerência comercial) e 7 (Gerência Estratégica).

No Brasil, só 12% dos empreendimentos familiares sobrevivem após a terceira geração familiar assumir o comando. (LARGHI E ROSSETTO, 2017)

Alguns autores tratam a profissionalização das empresas familiares como uma fase de seu ciclo de vida, o que significa que a separação da família da gestão dos negócios leva ao amadurecimento e contribui para a longevidade dessas organizações (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE, PEREIRA, 2012).

Ainda, neste contexto, foi questionado quantos familiares trabalham na empresa e quais são as suas funções, a mesma respondeu que possuem 4 diretores, 1 comprador e mais 1 na gerência estratégica que são da família. Na mesma linha de raciocínio, foi perguntado se existem familiares que não trabalham na empresa, mas possuem poder decisório e obteve-se como resposta que os familiares que não trabalham na empresa não participam da empresa de nenhuma forma.

Percebe-se que na empresa em estudo, os três círculos são úteis para identificar fontes de conflito entre os membros da organização e os dilemas que poderão surgir principalmente na hora da tomada de decisão.

Gersick et al, (1997), sugere uma estrutura de interpretação dos papéis desempenhados pelos integrantes de empresas familiares. São considerados aspectos relativos ao papel, à posição e aos interesses dos integrantes de uma empresa familiar.

Foi levantado na entrevista se a família criou uma forma para solucionar os conflitos entre seus membros e foi respondido que não, porém existe o Conselho da Administração que pode exercer esse papel. Verifica-se que por mais que a empresa possua anos de mercado ainda não obtém formas concretas para solucionar os conflitos que surgem no decorrer do caminho.

Gersick et al. (1997) afirma que os conflitos são comuns por conta de interesses divergentes dos membros de uma empresa familiar. O lado emocional fala mais alto e as consequências podem abalar a estrutura de uma empresa familiar. Acabar com conflitos dentro de uma empresa familiar é algo considerado impossível, pois o ego sempre falará mais alto dentre os membros da família. Cabe ao fundador, saber dividir os papéis de cada um, evitando expor assuntos que sejam particulares diante de todos, para que não haja intriga entre os herdeiros e possíveis sucessores.

Outro questionamento levantado foi se a grande maioria dos membros da família concordam a respeito do novo sucessor dos negócios e se essa pessoa tem competência para tal cargo. Obteve-se como resposta que a direção, já está analisando esse assunto, mas ainda não tem nada definido, pois não existe um plano de sucessão dentro da empresa, a escolha é feita pelos atributos pessoais e profissionais que poderão concorrer a vaga de sucessor.

Segundo Casilas, Vázquez e Díaz (2007), um plano para a sucessão, no qual o proprietário toma providências para que a futura geração se encarregue de administrar a organização, constitui parte importante do plano geral de transferência da empresa, sobretudo da familiar.

A partir da análise realizada, e durante a entrevista com a gestora, foi verificado que a mesma não possui nenhum documento ou guia que possa auxiliar nas futuras sucessões. Assim de acordo com Oliveira(2010) foi elaborado um guia para auxiliar a empresa no tocante que diz respeito a futuras sucessões, como mostra o Quadro 1 abaixo:

Quadro1: Fases do Plano de Sucessão

Fases	Sugestões
Fase 1	O autor menciona a identificação dos resultados a serem alcançados. Nesse momento deve ser feita a identificação dos componentes da organização que se pretende alcançar no futuro, como: a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa.
Fase 2	Deve ser estabelecido o perfil básico do profissional, e ser elaborado um levantamento dos aspectos ligados ao conhecimento e habilidades do futuro sucessor. O perfil deve ser estabelecido, conforme explica o autor, de maneira interativa, com algumas forças para impulsionar a empresa familiar, por exemplo: a criatividade e a inovação, a vantagem tecnológica, a cultura organizacional baseada em melhoria e aprendizado, os processos bem sintonizados e geração otimizada de valor, a obsessão com a qualidade e, os trabalhos com equipes multidisciplinares.
Fase 3	É realizado um amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Trata-se da fase para fechamento do processo, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados, além do perfil básico desejado.
Fase 4	É realizada a escolha do executivo sucessor, uma etapa que pode ser tanto fácil como difícil, dependendo do que ocorreu nas fases anteriores. Neste momento, a franqueza e a honestidade devem sustentar o processo para a análise final e para a escolha do executivo que sucederá a empresa.
Fase 5	Ocorre a consolidação do processo sucessório, a implementação da sucessão. Sempre que possível, o executivo catalisador da sucessão deve concentrar um nível de esforço e de atenção para que sua evolução seja a mais adequada possível, apresentando os resultados esperados.

Fonte: Adaptado de Oliveira(2010)

Portanto, para que o planejamento do processo sucessório nas empresas familiares seja viável, é fundamental para Oliveira (2010), a interação dessas cinco fases, tendo-se total cuidado em cada uma delas para que se chegue à implementação e consolidação do plano.

CONCLUSÃO

A sucessão familiar é um processo presente nas empresas familiares por garantir a continuidade do empreendimento, nas mãos da família, e um dos principais desafios das empresas é saber quem irá assumir a sucessão e se esta pessoa escolhida está preparada para assumir ou não o cargo. A empresa familiar é diferenciada das demais, em sua forma de administração, sua gestão é particular de empresa, para empresa, assim aquele que administra, sofre influências da família, da forma de gestão, e da propriedade em si.

Quando a empresa familiar está bem organizada estruturalmente como é o caso da empresa em estudo, desde o início da primeira geração até a atual, verifica-se o sucesso do empreendimento e o crescimento da mesma, pois os familiares possuem seus cargos e funções bem definidas o que na grande maioria não acontece. Cada familiar sabe o que fazer e como fazer, sempre em prol da organização, deixando os conflitos familiares de lado.

Assim os objetivos do estudo foram atingidos, foi analisado a gestão da empresa de forma geral e sucinta, conhecido as gerações da mesma, foi verificado que não há um plano de

sucessão, e posteriormente foi elaborado um guia para que a empresa possa se basear para trabalhar com as próximas sucessões.

A partir deste estudo a empresa estará apta para que possa utilizar o modelo sugerido no estudo para que continue crescendo e sendo administrado pela família, já que em todas as gerações que se passou, a família sempre deteve o poder da empresa.

Recomenda-se que para estudos futuros seja realizada novamente uma entrevista com a gestora para averiguar como está o processo de sucessão na empresa, se já possuem algum nome para o cargo, e se verificar qual geração a mesma se encontra.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 8. ed, São Paulo, SP: Atlas, 2007.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ FERNANDEZ, Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo, SP: Thomson Learning, 2007.

ESTADÃO. **Pequenas e médias empresas**. (2017) Disponível em: <http://pme.estadao.com.br/noticias/pme,52-das-micro-e-pequenas-empresas-brasileiras-sao-familiares,70001876121,0.htm> Acesso em: 20 mai 2018

GRZYBOVSKI, Denize. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**, 2007. (Doutorado em Administração)-Universidades Federal de Lavras, Lavras, MG.

GERICK, Kelin E. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 3. ed. São Paulo, SP: Negócio, 1997.

GIL, Antonio de Loureiro. **Fraudes informatizadas**. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação dos dados**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1990.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo o modelo de gestão e processo sucessório em empresas familiares**. Revista contabilidade & finanças, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan./abr. 2018

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

LARGHI, Nathália; ROSSETTO, Ricardo : **Inovação e planejamento sucessório são fundamentais à sobrevivência de empresas familiares** . Estado de São Paulo, 01 fev.2017. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,inovacao-e-planejamento-sucessorio-sao-fundamentais-a-sobrevivencia-de-empresas-familiares,70001648160>. Acesso em 28 mai 2018.

LODI, João Bosco. **História da administração**. 10. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Janete Lara de , ALBUQUERQUE, Ana Luiza, PEREIRA, Pereira: Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional: **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. Jun de 2012. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/947/94723273003/> . Acesso em 28 de mai 2018.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.