

## EMPRESA FAMILIAR: GARGALOS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA DE CALÇADOS

Camila Santana da Silva<sup>1</sup>  
Ireneide Ferreira da Silva Gomes<sup>2</sup>  
Tarciana Borges Ferreira<sup>3</sup>

### RESUMO

As empresas familiares estão presentes na sociedade há décadas e são grandes impulsionadoras da economia do país. Estudos sobre essas empresas têm sido intensificados nos últimos tempos devido a sua importância para a economia do Brasil e do mundo. Na gestão de empresas familiares há muita subjetividade envolvida no processo de decisão gerencial. Esta pesquisa é considerada de característica bibliográfica e de campo, com finalidade aplicada, utilizando o método de análise propositiva com abordagem qualitativa e teve como objetivo fazer um diagnóstico, por meio de um estudo de caso, de uma empresa familiar localizada na cidade de Ribeirão, estado de Pernambuco, no ramo do comércio varejista de calçados.

**Palavras-chave:** Empresas familiares. Gestão. Comércio varejista. Calçados.

**Data de submissão:** 11/11/2019

**Data de aprovação:** 03/12/2019

### INTRODUÇÃO

Com base nos relatos do mercado empresarial, as empresas familiares estão presentes na sociedade há décadas e são grandes impulsionadoras na economia do país. Estudos sobre essas empresas têm sido intensificados nos últimos tempos devido a sua importância para a economia do Brasil e do mundo. Na gestão de empresas familiares há muita subjetividade envolvida no processo de decisão gerencial que muitas vezes não são compreendidas por aqueles que não pertencem à família proprietária (GRZYBOVSKI, 2002).

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Ciências Contábeis da FMGR. E-mail: camilasantana402@gmail.com

<sup>2</sup> Graduanda do curso de Ciências Contábeis da FMGR. E-mail: iraneide.ferreira.silva@hotmail.com

<sup>3</sup> Professora orientadora do curso de Ciências Contábeis da FMGR. E-mail: tarciana@metropolitana.edu.br

Como pequena e média empresa familiar, uma das principais características é a utilização em larga escala de mão de obra familiar, tendo em vista que durante a fase inicial de criação da empresa a participação da família tem papel fundamental. No entanto, nas fases de crescimento e maturidade da empresa essa condição se modifica.

De um modo geral todas as empresas estão sujeitas às ameaças e constantes mudanças em seu ambiente empresarial, como as alterações na economia, governo, concorrência e dos clientes que influenciam em seu modo de operar. Já as empresas familiares estão submetidas a problemas e ameaças próprias, que afetam não só a sobrevivência da organização em si, mas que também refletem no âmbito familiar, envolvendo questões como gestão profissional, sucessão, capitalização e outros.

Devido a esses aspectos, as empresas familiares apresentam certas vantagens, como o comprometimento e a lealdade de seus membros, que podem levá-la a crescer e se tornar uma grande organização; mas também apresentam muitas desvantagens e desafios que, se não forem enfrentados de maneira adequada, podem causar o seu fechamento por tempo indeterminado. Estudiosos como Barbosa e Teixeira (2003) citam que quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia para geri-la.

Foi realizado um diagnóstico de uma empresa familiar, do ramo de comércio varejista de calçados, localizada na cidade de Ribeirão, estado de Pernambuco, por meio de um estudo de caso, com o propósito de analisar os desafios e falhas enfrentados pelos gestores e compará-los com base nas teorias conceituais ao modelo de gestão de empresa familiar.

## **EMPRESA FAMILIAR**

A empresa familiar, como toda e qualquer empresa, é uma criação humana que tem por finalidade a atuação econômica por meio da organização de iniciativas, de procedimentos e de fórmulas que visam empreender uma atividade com sucesso. De acordo com levantamento feito pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas), mais de 90% das empresas brasileiras são familiares.

Há mais de um tipo de empresas familiares. As principais são: tradicional, híbrida e empresária. A Tradicional, normalmente como as empresas familiares, nascem com capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira, além de muita confusão entre domínio familiar e da empresa. A híbrida, com capital aberto, tem a família ainda no controle. A empresária, em que a família ainda tem muita influência nas decisões, embora as ações já estejam no controle do mercado (LETHBRIDGE, 1994).

Na economia brasileira há várias características sobre empresas familiares, pois elas são benéficas e sustentam o tecido econômico do Brasil, nos quais elas são muito representativas. Hoji (2012) retrata que “o objetivo econômico e financeiro de uma empresa familiar é também de longo prazo e não difere, em sua essência, do conceito aplicado em empresas que não possuem parentes próximos”. Podemos então definir que o objetivo econômico e financeiro de uma empresa familiar é o planejamento financeiro de longo prazo.

Atualmente, a visão dos estudiosos em relação às empresas familiares mudou muito. Não devemos esquecer que em nosso país foram raros os momentos em que tivemos uma estabilidade econômica. Quando vivíamos mergulhados em crises, desestabilidade da moeda e alta inflação era muito difícil uma empresa familiar sobreviver nesse cenário de indefinição. O termo empresa familiar é empregado com conotação negativa. Em muitos casos, existe um poder concentrado nas mãos de seu fundador; em outros, faltam aos seus dirigentes uma adequada profissionalização na condução dos negócios. Não é raro vermos empresas que vão à falência simplesmente porque não são bem administradas. (OLIVEIRA, 1999, p. 78).

### **A gestão de empresas familiares**

Segundo Passos (2006), a empresa familiar é marcada por ser controlada por sócios, estes pertencentes a uma ou mais famílias. Este tipo de controle societário da organização pertence aos seus fundadores ou seus descendentes. Tem-se também a empresa multi-familiar, que é composta por duas ou mais famílias de diferentes origens, mesmo havendo afinidade ou complementaridade profissional apresentada em sua constituição. Donnelley diz que:

Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos: esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo; as ações praticadas por um membro da família refletem-se na reputação da empresa, independentemente de sua ligação na administração; a posição do parente na firma influi em sua situação na família; cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir (DONNELLEY, 2010, p. 6).

Gersick (1997) cita que as empresas familiares e sua cultura, em sua primeira fase de vida, são determinadas pelos traços típicos do fundador que geralmente são tradicionalistas e conservadores. Além disso, muitas vezes o proprietário é quem possui o conhecimento, desde o processo produtivo até o controle financeiro, além de tomar as decisões, executar as funções de controladoria e definir as estratégias necessárias para os negócios. O fundador, com seus

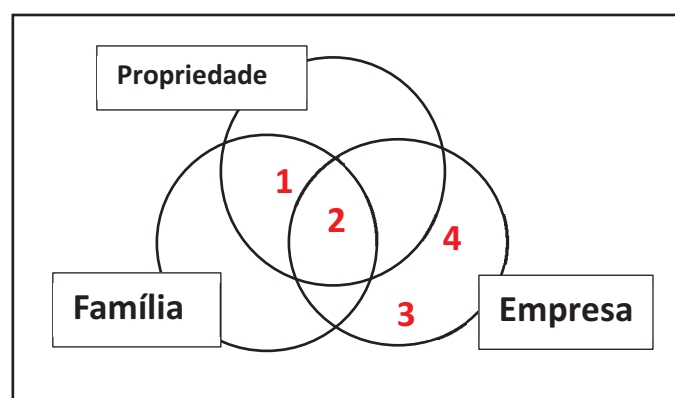
valores, regras práticas e suas crenças, faz parte dos alicerces básicos da empresa e interfere nos negócios e nas decisões.

Neste contexto, observamos que o fundador da empresa pesquisada simplesmente não quer delegar poder. Logo, surgem os problemas de profissionalismo. Se não houver delegação não há possibilidade de profissionalização da empresa, pois tal situação gera um desempenho medíocre da organização com o conseqüente decréscimo de sua rentabilidade e possível transferência de proprietários ou de seu fechamento. O dilema, no entanto, é o alto número de empreendedores que não se planejam para a sucessão e acabam acarretando mais um problema para a organização do que propriamente um processo de sucessão.

Conforme o modelo dos três círculos de Gersick (1997), observado na figura 1, pode-se identificar quatro setores onde se inserem os diferentes elementos de uma organização, conforme sua classificação: setor 1 – membro da família e proprietário; setor 2 - membro da família e também proprietário; e setores 3 e 4 – funcionários que não são proprietários e nem membros da família.

Este modelo padrão permite adaptar e viabilizar a compreensão das empresas familiares em três dimensões, de acordo com Gersick, nos paradigmas da propriedade, família e empresa. Há uma dimensão separada de desenvolvimento e cada um desses subsistemas segue uma seqüência própria de estágios. Cada etapa se transforma em seu tempo e seqüência próprios. Cada um desses eixos possui seus próprios desafios e dilemas.

Figura 1 - O modelo dos três círculos



Fonte: adaptado de Gersick *et al.* (1997, p. 6)

No modelo adaptado aos membros da empresa pesquisada temos a proprietária controladora cujo principal desafio está na capitalização da empresa. Em seguida vem a sociedade com o esposo, na qual o mesmo assume o papel de líder. No terceiro círculo

encontram-se as funcionárias que realizam a venda dos produtos, sem um planejamento estratégico nem o uso de ferramentas de marketing. Ainda nesse terceiro subsistema tem a finalização da venda que ocorre direto no caixa, onde a funcionária oferece as diversas facilidades de pagamentos, além da troca, caso seja necessário.

Verificamos, no estágio inicial, que a empresa apresenta uma estrutura organizacional informal. O principal desafio do empresário é a sobrevivência da empresa, ou seja, a entrada no mercado, o planejamento de negócios e o financiamento, analisando constantemente a proposição de realidade versus o sonho do próprio negócio.

### **Administração de conflitos**

O termo conflito tem a sua etimologia no latim *conflictos* que significa desacordo, choque. Dametto (2007, p. 65) apresenta uma visão mais moderna e moderada da expressão conflito, reforçando que “atualmente, na visão interacionista, há a convicção de que o conflito não é somente uma força positiva em um grupo, como também seja necessário para que seu desempenho seja eficaz.” O conflito, se bem administrado, pode ser utilizado como uma força de alavancagem do desempenho das organizações.

Existem diferentes tipos de conflitos e a sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-los.

Os tipos de conflitos variam em decorrência da forma como as pessoas se comportam diante delas. Perceber esses comportamentos pode auxiliar na identificação da melhor estratégia para lidar com eles:

- a) Conflito assumido: os envolvidos reconhecem e assumem as diferenças e se manifestam abertamente;
- b) Conflito omitido: os envolvidos optam por fazer de conta que ele não existe, preferindo ignorá-lo.
- c) Conflito sentido: os envolvidos sofrem em decorrência das emoções e dos sentimentos negativos gerados por suas diferenças. Não há diálogo aberto, os ressentimentos são percebidos nas entrelinhas e nos sinais. Cada um acredita que sofre mais do que o outro.
- d) Conflito generalizado: as partes conquistam adeptos. O envolvimento de terceiros torna o conflito mais amplo e complexo.

Lidar com o conflito é extremamente dificultoso e, quando se trata de empresa familiar, as decisões são mais trágicas. Por isso o ideal é estabelecer estratégias de negociação para a resolução de conflitos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes nas organizações, considerando que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periodicamente.

Na realidade da empresa familiar, Kobielski (2015) fala que há 5 principais motivos que levam aos conflitos dentro de uma empresa dessa natureza. Dentro destes motivos ele alega que há riscos que podem causar desestruturação da empresa devido a esses conflitos. São eles:

- a) Falta de diálogo;
- b) Protecionismo;
- c) Rivalidade entre irmãos;
- d) Ciúmes do negócio;
- e) Conflitos de gerações.

## **METODOLOGIA**

Este trabalho teve como modelo principal um artigo publicado pela CONVIBRA com o tema da gestão de uma empresa familiar no ramo de confecções. Esta pesquisa é considerada de característica bibliográfica e de campo, com finalidade aplicada, utilizando o método de análise propositiva com abordagem qualitativa. 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.

Tem também natureza descritiva, pois relata a gestão de uma empresa familiar no ramo de calçados; além de ser exploratória, por buscar descobrir maiores informações sobre um determinado assunto, facilitando a compreensão do tema.

O sujeito da pesquisa será a proprietária e gestora de uma empresa do comércio varejista de calçados, situada na cidade de Ribeirão/PE, conforme autorização e consentimento da mesma. A exploração da pesquisa foi realizada no universo da loja e a amostra foi extraída da entrevista com a própria gestora.

## **ESTUDO DE CASO**

A empresa Kimodas surgiu no ano de 1992, tendo como atividade principal o comércio varejista de confecções e calçados. A princípio, a parte física da empresa era pequena. Iniciou suas atividades na cidade de Barreiros, expandindo seus negócios e firmando-se em outras cidades do interior de Pernambuco. Desde sempre a empresa teve cunho familiar. O senhor

Claudemir, juntamente com sua esposa, trabalhavam com seus irmãos e alguns funcionários. À medida que seus filhos foram crescendo, formando suas personalidades e se atualizando com o mundo do comércio varejista de calçados, foram sendo criados conflitos, pois o Sr. Claudemir trabalha com um modelo de gestão obsoleto, e por estar no mercado há muitos anos, ainda enxerga algumas mudanças como “desnecessárias”. Com os filhos já adultos, sua filha, formando-se em administração, ficou responsável pelo setor operacional (trabalho direto com os funcionários), além do setor de compras. Seu filho mais novo era o responsável financeiro e atuava nas compras, juntamente com sua irmã.

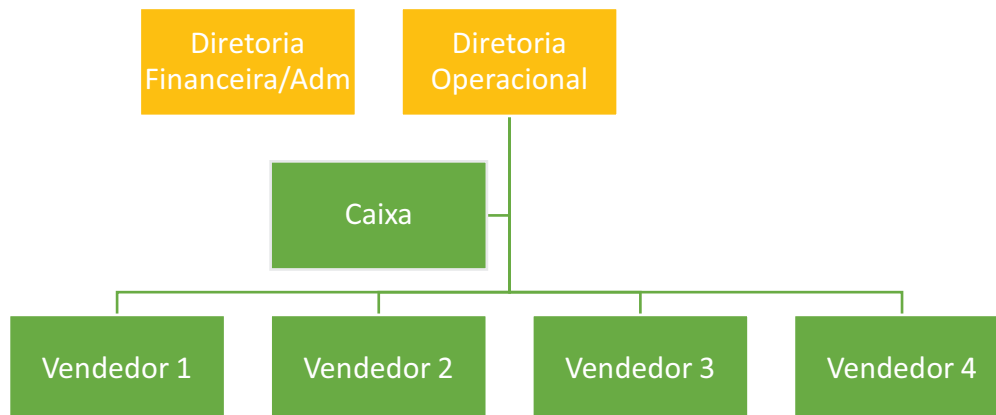
A partir deste momento ocorreram muitas desavenças, disputa de poder por parte do pai contra os filhos, e por diversas vezes faltava o respeito. O chefe tinha extrema necessidade de demonstrar seu poder e precisava reafirmar isso com frequência, fazendo com que seus filhos se sentissem humilhados e desrespeitados.

Além disso, externava situações e problemas pessoais e familiares aos seus funcionários e também fornecedores. Incomodados com a maneira como eram tratados e confrontados, no ano de 2018 houve uma grande mudança na empresa. Com a conclusão da graduação de sua filha mais velha, ficou ainda mais difícil o relacionamento profissional entre eles. Foi quando ele decidiu desligá-la do grupo, deixando uma filial sob sua responsabilidade. Seu filho mais velho entregou o cargo de diretor financeiro e entrou para o índice dos desempregados. Depois de muita insistência, no mês de dezembro de 2018, seu filho retornou a trabalhar com ele, porém não mais como diretor financeiro, e sim como supervisor. Atualmente a Kimodas tem filiais nas cidades de Escada e Palmares. A filial de Ribeirão foi desligada do grupo comercial em maio de 2018 e em breve mudará seu nome para Edvaldo Sarmento de Gusmão Neto Calçados – ME, com o nome fantasia Vitrine Calçados.

A partir dos relatos dos proprietários elaborou-se a seguinte estrutura organizacional (Figura 1), a qual não se encontrava documentada ou formalizada na empresa. Vale destacar que a empresa possui a figura de uma gestora (proprietária-controladora), muito forte, sendo responsável pela administração e pelos processos operacionais, além de realizar as atividades administrativas e financeiras e, eventualmente, atender aos clientes mais importantes da empresa.

O organograma da empresa é composto por dois proprietários: Dayana (direção financeira e administrativa, além de assumir o RH da empresa) e Edvaldo (diretor operacional). Há cinco funcionárias: quatro vendedoras e uma operadora de caixa

Figura 2 – Organograma da empresa



Fonte: as autoras

De acordo com a classificação atribuída a eles, após associá-la à teoria, encontram-se distribuídos da seguinte forma: no setor 1, como membros da família, a Dayana (proprietária) gerencia as atividades administrativas e financeiras; no setor 2, encontra-se seu esposo (Edvaldo), sócio e também proprietário, que cuida da parte operacional. O setor caixa conta com apenas uma funcionária, responsável pela finalização da venda dos produtos. Já no setor de vendas há quatro colaboradoras que, assim como a funcionária do caixa, não são proprietárias e nem membros da família. Elas são responsáveis pelo atendimento direto aos clientes e pela comercialização dos produtos que a loja oferece.

### A empresa no modelo dos três círculos e no modelo tridimensional

Após o diagnóstico realizado na empresa em questão, foi possível inserir a mesma no modelo de três círculos, proposto por Gersick. Desta forma, de acordo com a classificação proposta a eles, após assemelhar a teoria dos três círculos de Gersick (1997), comparando com a figura 1, os membros da empresa encontram-se distribuídos da seguinte forma:

- a) **Setor 1:** membros da família que são diretores da empresa, setor administrativo e financeiro;
- b) **Setor 2:** membro da família que também é diretor e faz parte do setor operacional;
- c) **Setor 3:** funcionários que não são proprietários nem membros da família. Incluem-se nos setores de caixa e de vendas, isto é, a força de trabalho contratada pela gerência.

Já no que se refere à teoria demonstrada no modelo padrão de gestão, insere-se o desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos, apresentando, assim, por meio deste



modelo, como se dá o desenvolvimento da empresa familiar de forma dinâmica. Estudo que foi desenvolvido por Gersick (1997) e foi aplicado à realidade da empresa.

Neste estágio a empresa, inicialmente, manteve a gestão nas mãos dos dois sócios-proprietários: um, controlando a parte administrativa; e o outro, operacional, que se refere também ao comercial. Este controle, atualmente, concentra-se apenas na proprietária 1, a qual pode ser considerada uma proprietária-controladora, por centralizar grande parte das decisões relacionadas à empresa. Ao demonstrar também uma força psicológica dentro de sua família, a gestora desenvolveu um ambiente paternalista, tratando a empresa como uma família, buscando a harmonia e o comprometimento de todos os seus membros.

Vale ressaltar que as empresas familiares, de forma geral, buscam adequar-se ao tipo de ambiente em que estão inseridas ao longo de toda a sua trajetória de vida. A cada fase da vida empresarial elas vivenciam momentos particulares e característicos de cada etapa como o nascimento, crescimento, desenvolvimento ou envelhecimento.

Além de buscar o equilíbrio entre as finanças da família e da empresa, a diretora evita retiradas que prejudiquem a saúde financeira da instituição. Ela estabelece a possibilidade de reinvestimentos de capital e de continuidade, além de apresentar algumas características de empresa madura, por ser uma marca com tradição na região e ter uma base de clientes estável.

Tendo em vista o objetivo de postergar a estabilidade das vendas e o declínio do fluxo de caixa na margem da empresa, a diretora 1, constantemente, investe em novas linhas de calçados e em produtos diferenciados para atender aos novos mercados e desejos de seus clientes, evitando adentrar no estágio de declínio.

### **A profissionalização da empresa**

Na empresa estudada a profissionalização já está sendo aplicada. A diretora 1 formou-se em Administração de Empresas, trazendo uma visão mais ampla de gestão profissional para a organização. Durante sua trajetória universitária ela pôde tirar dúvidas com os professores e passou a empregar técnicas administrativas, buscando implementar ferramentas mais modernas e eficazes de gestão, preocupando-se em expandir sua rede de calçados fora da cidade.

De acordo com Bernhoeft (1999), “profissionalizar-se” possui várias conotações. Tem seu início por uma postura dos próprios empresários que precisam entender quais são os riscos decorrentes de um processo de crescimento desordenado. Muitas empresas brasileiras têm desaparecido, depois de um rápido crescimento, porque não estabeleceram claramente sua

vocação, o que permitirá fixar os limites do seu crescimento que não viesse comprometer sua sobrevivência e seu futuro.

Portanto, é essencial a profissionalização daqueles que deverão comandar os negócios. Eles precisam entender que o negócio familiar tem suas próprias características. E este preparo somente poderá ser feito no dia a dia dentro da empresa. Os diretores devem estar atentos aos fatores a considerar para que tenham sucesso no desafio de dirigir um processo de transição tão delicado quanto é a profissionalização da empresa familiar.

### **As relações entre família e empresa**

Desde que a família foi incluída no âmbito profissional não houve mais diferença entre as relações. Tudo sempre se tratava de trabalho. O Sr. Claudemir sempre tratou os filhos como funcionários e, na maioria das vezes, esquecia que ali também tinha um vínculo entre pai e filho.

Tudo envolvia trabalho. Não havia atividades em família, lazer, momentos de descontração. O trabalho sempre acabava participando ou interferindo em tudo. A maioria das viagens só eram feitas a trabalho. As poucas que aconteceram, quando não eram viagens de negócios, tinham alguma ligação com a empresa ou qualquer outra coisa para atrapalhar.

A hierarquia foi outro ponto que atrapalhou bastante essa relação. Na vida adulta, ao invés de os filhos tornarem-se aliados, foram vistos como ameaças. Brigas constantes por demonstração de poder eram presenciadas por clientes e funcionários, até que um dos filhos entrou em comum acordo e assumiu a gestão da filial menor.

### **Desafios e superação da empresa**

Alguns pontos positivos merecem destaque nesta relação: regalia com horários flexíveis, salários mais altos que a média, transporte próprio, além do grande aprendizado no dia a dia. Os horários flexíveis também eram um ponto negativo, tendo em vista que não havia horário de almoço e muitas vezes era necessário ir muito além do expediente. Em relação aos funcionários, também podemos destacar pontos positivos e negativos. Alguns sempre agiam de acordo com as ordens dos filhos, não desprezando a ordem suprema do pai. Outros iam além da hierarquia e não davam o respeito necessário aos filhos, muitas vezes descumprindo as ordens dos mesmos. Em se tratando de ordens, acredita-se que o principal ponto negativo é uma ordem contrária em cima de outra ordem passada em momento anterior.

Além da extrema falta de respeito era retirada a moral e a autoridade do outro, fazendo com que, algumas vezes, os filhos fossem motivo de chacota ou piada. O maior desafio foi, sem dúvida, quando houve a descoligação de uma das filiais do grupo empresarial.

A partir desse modelo organizacional e da gestão que se mostra na empresa estudada, pode-se identificar que ela passa por alguns dilemas que são comuns na maioria das empresas familiares. De qualquer forma, o processo depende de múltiplos interesses e capacidades, os quais decorrem da forma como a sucessão foi (ou não) planejada e como se organizou a estrutura interna da empresa para promover a mudança desejada. Assim, diferentes opções se apresentam e cada uma delas traz os valores e os interesses peculiares ao momento.

Apesar disso, ambos têm a consciência de que alterar total e bruscamente a forma de gestão e implantá-la sem um planejamento não é o melhor caminho, podendo trazer muito mais prejuízos do que benefícios à empresa.

## **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Neste tópico serão apresentados os resultados da entrevista realizada com a gestão da empresa de comércio de calçados, situada em Ribeirão/PE. Segundo a gestora, os problemas da empresa acabaram se tornando problemas pessoais, dificultando o andamento do empreendimento, pois ocorreram muitas desavenças, disputa de poder por parte do pai contra os filhos e por diversas vezes a falta de respeito. O chefe tinha extrema necessidade de demonstrar seu poder e precisava reafirmar aquilo com frequência, fazendo com que seus filhos se sentissem humilhados.

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. Deve-se ressaltar a importância de dominar as emoções. É preciso entender a importância de separar a empresa da família para manter um ambiente organizacional saudável.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo apresentou os resultados de um estudo de caso realizado na empresa Edvaldo Sarmento de Gusmão Neto Calçados – ME, de nome fantasia “Kimodas”, sediada em Ribeirão – PE, o qual abordou as dificuldades na gestão de uma empresa familiar do setor varejistas de calçados. O objetivo desta pesquisa foi identificar as dificuldades encontradas na

gestão pela diretora 1. Foi realizado o diagnóstico organizacional da empresa, através de uma entrevista com a mesma, a qual apontou a existência de algumas falhas na gestão antiga e como ela se adapta na gestão atual.

Através de um conjunto de procedimentos administrativos, tais como planejamento estratégico, análise e controle das atividades, chegamos a um entendimento por meio das informações coletadas. De acordo com a literatura e relatos iniciais sobre a gestão do Sr. Claudemir, o primeiro fundador, constatamos alguns erros na direção da empresa. O gestor possuía atitudes inadequadas e enxergava o fato de trabalhar com familiares como uma desvantagem, pois ele considera mais difícil aplicar regras e procedimentos a estes. Diante do exposto, sugere-se estabelecer uma relação profissional com familiares e deixar bem claro que a empresa é um fator e a família é outro. Com esse problema já existente, observamos que o retorno mais eficaz poderia ser realizado por meio de um regulamento interno para realizar reuniões periódicas, reajustando as questões não resolvidas e acatando opiniões e ideias de melhorias por parte dos funcionários. Foi preciso 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, inclusive para que a empresa esteja de acordo com as regras do Ministério do Trabalho e do sindicato que a rege. Outro ponto analisado foi a falta de controle na separação entre as finanças empresariais e pessoais. Este é um erro muito comum que a maioria das empresas familiares não consegue administrar. O desfecho disso é o descontrole financeiro, o que provoca dificuldades em analisar lucros ou prejuízos, alterando os resultados do exercício. Esse fato é tão sério que pode até levar uma empresa à falência.

Ainda em relação à antiga gestão, notamos a dificuldade em se adaptar às mudanças e, principalmente, à tecnologia, pois todos os processos eram realizados manualmente. Com a nova gestão isso ficou no passado. Foram implantados sistemas de estoque e controles financeiros para todos os setores da empresa, proporcionando mais segurança e agilidade nos processos. Também foi criada uma rede social com divulgação dos produtos, além do contato direto com a empresa. Isso a aproximará mais de seus clientes, fazendo com que o consumidor tenha mais confiança e credibilidade, trazendo retorno no crescimento das vendas e aumentando a fidelização.

Os resultados da pesquisa mostraram que a atual gestora utiliza suas experiências de trabalho anteriores para gerir a atual, agregando mais aos seus processos e a sua gestão empresarial, apresentando um ágil gerenciamento na medida em que administra os conflitos de forma apropriada. Seus resultados nem sempre são satisfatórios, mas com todo o conhecimento adquirido na convivência, trabalhando com seu pai e na caminhada

universitária, ela já instituiu metas e planejamento estratégico para lidar com as questões emocionais e financeiras da família dentro da empresa. No momento atual a empresa é considerada nova no mercado, mas o sobrenome da família tem grande reconhecimento na região onde atua.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Jenny D., TEIXEIRA, Rivanda M. (2003). Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 3, p.31-42, julho / setembro.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares. *In*: MARTINS, I. G.S.; MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

DAMETTO, André. **A importância do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais como um meio de aumentar a satisfação de vida**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2007, 212 f, COPPE-UFRJ.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, Elsevier, 2010.

GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

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

GRZYBOSVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira e aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisas.php>. Acesso em: 06 out. 2018.

KOBIELSKI, Luis. **5 principais motivos de conflitos em empresas familiares**. Affectum Consultoria, 2015. Disponível em: <https://affectum.com.br/governanca-familiar/5-principais-motivos-de-conflitos-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 25 set. 2018.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, nº 7, Brasília, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

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-eseusdesafios>. Acesso em: 02 abr. 2019.

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2006.

#### Apêndice A – Entrevista

A coleta de dados foi realizada através de entrevista com a gestora Dayana, envolvida direta na questão sucessória, utilizando-se o método de observação clínica, diretamente no campo de trabalho.

**P: De modo geral, quais foram as principais mudanças e atitudes tomadas pela nova gestão?**

**R:** Quando eu assumi a empresa dada pelo meu pai, tive toda aquela euforia, principalmente de poder gerir, única e exclusivamente, do meu jeito. Recém-formada em Administração, queria pôr em prática aquilo que tinha aprendido na teoria. Mas não é dessa maneira que as coisas acontecem. Minha primeira barreira foi sem dúvidas o CNPJ. Em meu nome eu tinha um CNPJ antigo, utilizado ainda pelo meu pai, e que eu solicitei a troca de endereço das razões. Pedi minha razão para o meu endereço (Ribeirão) e mandei o CNPJ dele para a loja dele (Barreiros). Tudo isso precisa de autorização na JUCEPE. Levei cerca de 180 dias para conseguir isso. Mas no decorrer dos primeiros 60 dias procurei outro contador. Prontamente ele me sugeriu abrir uma nova razão social, pois, além de herdar o tempo do CNPJ (algo em torno de 13 anos), eu também poderia herdar dívidas e problemas fiscais. Em 20 dias eu já tinha uma nova razão social. Era ali que de fato comecei a escrever minha história, e onde, também, sofreria as consequências de uma empresa familiar. Tudo meu era associado ao meu pai. Comerciante antigo, conhecido por vários fornecedores. Levei cerca de 6 meses até os mesmos começarem a entender que a partir de certo momento eu estava caminhando com

minhas próprias pernas. Caminhada árdua, por sinal. Após o problema com o CNPJ, tive um problema ainda maior o qual enfrento até os dias atuais: funcionários. Acontece que a empresa foi herdada de boca. Não há documentação legal que informe qualquer alteração ou responsabilidade da empresa anterior. Em outras palavras, aconteceu a chamada sucessão empresarial.

**P: Quais as principais dificuldades de uma nova gestão?**

**R:** Minha empresa ficou responsável por tempos e direitos trabalhistas de pelo menos 4 funcionárias. Tive de arcar com despesas de FGTS e tempo de trabalho. Comecei com tudo pronto, mas sem crédito. O ramo de calçados é um ramo de moda. Os produtos têm alto giro e as tendências mudam rapidamente. Logo, a mercadoria que você tem de 6 meses atrás já não vai agradar seu cliente com 1 mês à frente. Até porque as estações também mudam e as necessidades são divergentes. Em época de calor, é preferível algo mais fresco, mais leve. Em épocas chuvosas, calçados fechados. Também adquiri uma vasta carteira de clientes, dos quais a maioria eu já conhecia, pois, antes de ser a proprietária, trabalhei por 4 anos naquele lugar. Mas, diante dessas dificuldades iniciais, tive dificuldades ainda mais complexas. Com a empresa recém-aberta, não é possível conseguir crédito em lugar algum. Bancos, prazos de fornecedores, tudo tem que ser antecipado. E os impostos que são recolhidos são antecipados também.

Nos últimos meses aprendi o que não aprendi em 4 anos de faculdade, nem em 10 anos trabalhando na área. Quando se há o domínio de uma área é descomplicado o desenrolar do trabalho. Porém, quando você tem que gerir uma empresa e todas as áreas são de sua responsabilidade, só é possível aprender com a prática. E nessa prática, sem sombra de dúvidas, há muitos erros. Seis meses de empresa, sem crédito e sem fundo de emergência. Ainda há muito o que aprender. No interior, o crediário da casa é algo muito comum. E essa modalidade é responsável por cerca de 60% a 70% do nosso faturamento. Há clientes bons, clientes fiéis, mas sofremos bastante com a inadimplência. Logo, as compras à vista se tornavam vendas a prazo para recebimento com até 180 dias. Porém, em cidade pequena, que sobrevive quase que exclusivamente de prefeitura e comércio, o atraso no pagamento dessas pessoas nos afeta diretamente, pois elas deixam de pagar e nós deixamos de receber, o que gera atrasos nos salários dos nossos funcionários, que também atrasam suas contas pessoais. Resumindo: é um ciclo vicioso onde todos saem prejudicados.



**P: Paradigmas de uma empresa familiar?**

**R:** Apesar de ter herdado a empresa e não fazer mais parte do grupo empresarial do meu pai, minha empresa não deixou de ser familiar. Atualmente trabalho junto com meu esposo, que nunca trabalhou em comércio e não tinha ideia das dificuldades diárias que comerciantes passam. Pagamentos, falta de movimento, atraso nos pagamentos. Tudo contribui para a falta de dinheiro em casa. O que também contribui para conflitos maiores, pois não estamos mais lidando com relação de pai e filho, mas sim, matrimonial. E quando um têm vivência e o outro que não tem não aceita essa experiência, fica quase que impossível o convívio. É necessário muito jogo de cintura para que os problemas do trabalho não afetem o casamento.

Porém, mesmo com todas essas dificuldades e estresse, eu não voltaria a trabalhar com o meu pai. O ambiente dele é tóxico. Atualmente a empresa está passando por muitos problemas financeiros, os quais estamos recuperando gradativamente, mas nada se compara a trabalhar em um local onde há muitos conflitos e discussões diárias.