

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**BRENDA MARIA DA CONCEIÇÃO SILVA
CYNTHIA MARIA RAMOS PROCÓPIO
DAIANY VANESSA FLORENTINO SILVA**

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO COLABORADOR NÃO PARENTE EM
UMA EMPRESA FAMILIAR**

RECIFE
2021

**BRENDA MARIA DA CONCEIÇÃO SILVA
CYNTHIA MARIA RAMOS PROCÓPIO
DAIANY VANESSA FLORENTINO SILVA**

**DESAFIOS ENFRENTADOS PELO COLABORADOR NÃO PARENTE EM UMA
EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina de TCC II do Curso de Administração do Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Brian Victor Lima da Silva.

RECIFE
2021

S586d

Silva, Brenda Maria da Conceição

Os desafios enfrentados pelo colaborador não parente em uma empresa familiar. / Brenda Maria da Conceição Silva; Cynthia Maria Ramos Procópio; Daiany Vanessa Florentino Silva. - Recife: O Autor, 2021.

30 p.

Orientador(a): Brian Victor Lima da Silva.

Trabalho De Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

1. Empresa familiar. 2. Gestão. 3. Sucessão. 4. Desafios. Centro Universitário Brasileiro. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço às minhas colegas de curso, que estiveram sempre empenhadas e propostas para desenvolver o trabalho e por serem tão compreensivas. E aos meus orientadores, pela orientação e correção que permitiram apresentar um melhor desempenho para o término do trabalho, e para meu crescimento pessoal e profissional.

Brenda Maria da Conceição Silva

Agradeço a Deus, por ter me dado a oportunidade de iniciar e chegar até o final desse curso. Aos meus pais e irmã, por todo o apoio e amor nessa caminhada, especialmente a minha avó, que mesmo não estando mais aqui entre nós, sempre torceu para eu conseguir fazer minha graduação. Agradeço ao meu orientador, Brian Victor Lima da Silva, pela dedicação e a todos os professores que se dispuseram ao longo do curso, em compartilhar de seu conhecimento e ajudar, especialmente a nossa coordenadora que sempre esteve a disposição da turma. Por fim, agradeço aos meus colegas de classe que sempre me apoiaram e não me deixaram desistir, em especial as minhas colegas de trabalho do TCC.

Cynthia Maria Ramos Procópio

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me mantido na trilha certa durante este projeto de pesquisa, com saúde e forças para chegar até o final. Sou grata também à minha família pelo apoio que sempre me deram durante toda a minha vida. Agradeço ao meu orientador, Brian Victor Lima da Silva, por aceitar conduzir o meu trabalho de pesquisa. E a todos os meus professores do curso de Administração da UNIBRA, pela excelência da qualidade de ensino e toda dedicação. E a minha coordenadora do curso pela dedicação a toda turma.

Daiany Vanessa Florentino Silva

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos
nós ignoramos alguma coisa. Por isso
aprendemos sempre.”
(Paulo Freire)*

RESUMO

As empresas familiares têm grande importância no mercado, e geram altos índices de empregos, o que movimenta a economia brasileira. Porém, devido a falhas na gestão muitas empresas desse tipo não conseguem sobreviver às futuras gerações. Dessa forma, o objetivo geral do presente trabalho foi identificar os desafios encontrados pelo colaborador não parente em uma empresa familiar, tendo em vista que a intimidade entre os membros pode atrapalhar todo o profissionalismo que é exigido em uma empresa. Para tanto, o presente estudo foi dividido em duas etapas: inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, e em seguida foi elaborado um questionário semiestruturado para conhecer a visão do profissional não colaborador em empresa familiar. Com base nos estudos coletados e na análise das respostas do questionário, verificou-se que muitas empresas familiares não chegam à terceira geração por falta de uma boa gestão dos sucessores. Com isso, foi possível concluir que a insatisfação dos colaboradores não familiares é um aspecto relevante que merece ser observado pela empresa, pois pode aumentar a desmotivação deles no trabalho, diante das vantagens a mais que funcionários parentes têm.

Palavras-chave: Empresa familiar; Gestão; Sucessão; Desafios.

ABSTRACT

Family businesses are of great importance in the market, and generate high employment rates, which drives the Brazilian economy. However, due to management failures, many companies of this type cannot survive to future generations. Thus, the general objective of this study was to identify the challenges encountered by non-relative employees in a family business, considering that the intimacy between members can hinder all the professionalism that is required in a company. Therefore, this study was divided into two stages: initially, a bibliographic research was carried out, and then a semi-structured questionnaire was designed to know the vision of the non-collaborating professional in a family business. Based on the studies collected and on the analysis of the responses to the questionnaire, it was found that many family businesses do not reach the third generation due to lack of good management by their successors. Thus, it was possible to conclude that the dissatisfaction of non-family employees is a relevant aspect that deserves to be observed by the company, as it can increase their lack of motivation at work, given the additional advantages that related employees have.

Keywords: Family business; Management; Succession; Challenges.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pergunta sobre o crescimento do colaborador na empresa familiar.	17
Figura 2 – Pergunta sobre o ambiente de trabalho, sabendo que o ambiente tem grandes impactos no serviço do colaborador.	18
Figura 3 – Pergunta sobre a escuta do chefe em relação aos feedbacks dos colaboradores.....	19
Figura 4 – Pergunta sobre os fatores associados à motivação.....	20
Figura 5 – Pergunta sobre segredos para uma boa gestão.	21
Figura 6 – Pergunta sobre o tipo de empresa familiar que o entrevistado trabalha. .	21
Figura 7 – Pergunta sobre o principal desafio de sucessão para os entrevistados...	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	08
2.1 Tipo de estudo	08
2.2 Levantamento de dados preliminares ou secundários	09
2.3 Análise de dados	09
3 RESULTADOS	09
3.1 Gestão de uma empresa familiar	09
3.1.1 <i>Conceitos e definições</i>	09
3.1.2 <i>Estrutura organizacional e departamentalização</i>	10
3.2 Empresas familiares no Brasil: principais desfechos	12
3.2.1 <i>Empresas que deram certo</i>	12
3.2.1.1 Ferreira Costa.....	12
3.2.1.2 Magazine Luiza.....	13
3.2.2 <i>Empresas que não deram certo</i>	15
3.2.2.1 Jurandir Pires.....	15
3.2.2.2 Lojas Arapuã.....	16
3.3 Dados e discussão	17
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	24
APÊNDICE A	28

DESAFIOS ENFRENTADOS PELO COLABORADOR NÃO PARENTE EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Brenda Maria da Conceição Silva

Cynthia Maria Ramos Procópio

Daiany Vanessa Florentino Silva

Brian Victor Lima da Silva

As empresas familiares têm grande importância no mercado, e geram altos índices de empregos, o que movimenta a economia brasileira. Porém, devido a falhas na gestão muitas empresas desse tipo não conseguem sobreviver às futuras gerações. Dessa forma, o objetivo geral do presente trabalho foi identificar os desafios encontrados pelo colaborador não parente em uma empresa familiar, tendo em vista que a intimidade entre os membros podem atrapalhar todo o profissionalismo que é exigido em uma empresa. Para tanto, o presente estudo foi dividido em duas etapas: inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, e em seguida foi elaborado um questionário semiestruturado para conhecer a visão do profissional não colaborador em empresa familiar. Com base nos estudos coletados e na análise das respostas do questionário, verificou-se que muitas empresas familiares não chegam à terceira geração por falta de uma boa gestão dos sucessores. Com isso, foi possível concluir que a insatisfação dos colaboradores não familiares é um aspecto relevante que merece ser observado pela empresa, pois pode aumentar a desmotivação deles no trabalho, diante das vantagens a mais que funcionários parentes têm.

Palavras-chave: Empresa familiar; Gestão; Sucessão; Desafios.

1 INTRODUÇÃO

As organizações familiares apresentam vínculos que estão além dos interesses econômicos e societários (ALVARES, 2003; BORNHOLDT, 2005). Elas surgem por meio de um membro da família, que vislumbrando uma oportunidade, inicia o seu próprio negócio (DINIZ, 2013, p. 1). Essas empresas possuem grande importância na geração de empregos para a economia brasileira. Porém, a má gestão dos negócios não contribui para que a empresa sobreviva às futuras gerações, conforme dados do SEBRAE (2017), que apontam que ao menos 70% das empresas familiares fecham prematuramente.

Um problema frequente associado à falta de êxito é o risco de se reinventar, que coloca a empresa à margem das expectativas de evolução no mercado. No geral, na maioria das vezes não ocorre uma boa administração de familiares, implicando no

aumento dos conflitos, que se estendem do empreendimento até à família. Um conflito comum é o processo de sucessão, ou seja, a transferência de poder de uma geração para sua subsequente. A sucessão precisa ser eficiente para garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa (LODI, 1993; SILVA JUNIOR & MUNIZ, 2003; ANTONIALLI, 1998).

Tendo em vista a realidade de empresas familiares e os problemas enfrentados pelos colaboradores nessas instituições, a importância de novos funcionários é fundamental para trazer ideias que venham agregar valores para a empresa e contribuir com seu êxito. Nesse sentido, a participação de consultores competentes assegura à empresa familiar a possibilidade de formar uma atribuição intelectual adequada às suas necessidades, diante dos desafios que o mercado impõe (GONÇALVES, 2000).

Dessa forma, o presente artigo visa investigar os desafios colocados ao colaborador que não faz parte da família, e que ocupa um cargo superior, considerando que a intimidade entre os membros pode atrapalhar todo o profissionalismo exigido em uma empresa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, baseada nos casos de empresas familiares brasileiras.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

2.1 Tipo do Estudo

O presente trabalho consiste numa pesquisa bibliográfica documental de natureza descritiva e exploratória, cujo intuito é explorar o conteúdo com base na análise qualitativa de dados primários e secundários (GIL, 2002). A realização desta pesquisa bibliográfica aconteceu conforme as seguintes etapas: levantamento dos dados primários e secundários, análise de dados, resultados e discussão e elaboração do texto da pesquisa.

2.2 Levantamento de dados preliminares ou secundários

Para o levantamento dos dados primários foi realizada uma entrevista, por meio de um formulário do Google, com questionários semiestruturados, que se encontram presentes no APÊNDICE A. Enquanto para o levantamento dos dados secundários foi realizada uma pesquisa bibliográfica, através das seguintes fontes: internet, documentos de domínio público, livros, relatórios, entre outras fontes.

2.3 Análise de dados

A análise dos dados secundários coletados precedeu uma seleção através das leituras exploratória, seletiva, analítica e interpretativa (GIL, 2002). A leitura exploratória se deu com o exame do título, resumo, introdução ou conclusão, visando saber se o artigo interessa para a pesquisa. Após esse breve exame os trabalhos foram selecionados (leitura seletiva) para a leitura analítica, ou integral, para a captação de informações relevantes. Ao fim, ocorreu a leitura interpretativa, cujo objetivo foi analisar qualitativamente os dados.

3 RESULTADOS

Nesta sessão serão apresentadas as principais características e dificuldades identificadas na gestão de uma empresa familiar. Bem como, o que a falta de estrutura organizacional e de departamentalização podem causar em empresas deste tipo.

3.1 Gestão de uma empresa familiar

3.1.1 Conceitos e definições

De acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2018), empresas familiares estão presentes em 90% da economia brasileira, chegando a empregar até 75% da população.

Segundo Pitcher; Chreim & Kisfalvi (2000) existem três tipos de empresas familiares: tradicionais, híbridas, e a influência familiar. As tradicionais são empresas com capital fechado, onde a família tem domínio total da administração. As híbridas apresentam capital aberto e por isso possuem maior transparência na condução do negócio, aceitando a interação de funcionário não proprietário na gestão. Já as empresas de influência familiar, possuem a maioria das ações em poder do mercado,

porém a família mantém influência estratégica nas decisões, mesmo não estando diariamente na empresa.

O zelo pela reputação de transmitir valores específicos para as suas organizações, empregando a cultura corporativa, é uma das características das empresas familiares, juntamente com o orgulho pela empresa e a atitude de vestir a camisa do trabalho (DALLABONA et al., 2000). Nesse sentido, Fossá (2003) também apresenta que o relacionamento interno e externo mais informal é um aspecto que diferencia as empresas familiares das demais organizações.

Além disso, para Oliveira (2010), as empresas familiares possuem algumas vantagens em decorrência dos laços afetivos entre as pessoas. A harmonia dos gostos e das formas de atuar gera interesses comuns entre os membros da família que trabalham na empresa. Outra vantagem é que nessas empresas existe uma autoridade reconhecida, que gera um clima de elevada confiança e evita as lutas pelo poder entre colegas de trabalho, chefes e subordinados.

Ainda de acordo com Oliveira (2010), a empresa familiar apresenta também algumas desvantagens, tais como: a concorrência entre os familiares, que podem levar ao stress e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios entre a propriedade da empresa e a capacidade para gerir. Essas precisam lidar principalmente como lado emocional e afetivo, separando o lado pessoal do profissional.

Em geral, o momento mais delicado é o processo sucessório, que segundo Macedo (2008), é a mudança de administração do administrador geral para outro membro da mesma família, através das gerações. Vale destacar que nem sempre é uma mudança fácil de ser feita, pois o sucessor tem que estar preparado para assumir um cargo de extrema importância, e sempre ter cautela nas tomadas de decisões. Além disso, essa substituição não depende apenas do sucessor e do sucedido. Todos devem avaliar quem irá assumir a liderança da empresa, através de um comitê, onde estarão presentes membros da empresa e pessoas da família (FONTES FILHO; LEAL, 2011).

3.1.2 Estrutura organizacional e departamentalização

A maioria das empresas com gestão familiar presentes no mundo dos negócios não consegue ir muito longe, chegando a falir antes do seu terceiro ano de existência. A falta de uma boa estrutura organizacional e o estabelecimento de

departamentalização dentro dessas empresas são alguns dos motivos que podem leva-las a falência. Nesse sentido, segundo com Oliveira (2009, p 79), uma estrutura organizacional seria “o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”. Em complemento a ideia de Oliveira (2009), Vasconcelos e Hemsley (2003) afirmam que gestão organizacional é determinada através da distribuição de autoridade e especificação de atividades, permitindo assim que a empresa alcance seus objetivos, segundo os autores:

Sobre o processo de organização dentro da gestão da empresa, Maximiano (2000, p. 265) expôs que:

Organizar é o processo de dispor qualquer coleção de recursos em uma Gestão que facilite a realização de objetivos. O processo de organizar, tem como resultado a divisão de um todo em partes, segundo critério ou princípio de classificação. Um conjunto organizado segundo algum tipo de critério tem uma Gestão. (...) O processo de organizar, ou processo de organização, cria uma gestão estável e dinâmica, que define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar. Essa Gestão chama-se Gestão organizacional.

Percebe-se que a departamentalização tem grande importância na estrutura organizacional, pois é que determina o direcionamento de poderes na empresa, define setores existentes, e ajuda na identificação de liderança e subordinações. Essa estrutura é uma estratégia importante, sobretudo nas empresas familiares, considerando que nesses espaços a gestão baseada na divisão familiar nem sempre traz bons resultados. Para Oliveira (2009) estrutura organizacional é definida pelo resultado da distribuição de autoridade, pela especificação das atividades e pelo delineamento de um sistema de comunicação que permita à empresa atingir seus objetivos. O autor afirma que antes de elaborar a estrutura organizacional da empresa, é necessário um estudo aprofundado da empresa como um todo, e como serão as lideranças da mesma.

Esse tipo de estrutura pode não ser visto com grande importância no início de uma empresa de pequeno e médio porte. Porém, quando essas organizações se tornam grandes fica evidente a necessidade de uma estruturação, já que é difícil manter o monitoramento diretamente pelo proprietário.

Diante disso, de acordo com Chiavenato (2007), a departamentalização é uma característica típica das grandes organizações e uma ferramenta importante na

departamentalização da empresa é o organograma. Ele representa de forma gráfica a organização da empresa, procurando deixar de lado as bases familiares e diminuir riscos que levam ao fracasso.

Criado essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização, o organograma tem basicamente duas partes interligadas: linhas e retângulos, sendo que o primeiro representa o fluxo de autoridade na organização e o último os cargos entre os quais flui a autoridade (BALCÃO, 2011, p. 108).

De forma análoga, segundo Cury (2005), o organograma é uma estrutura prática e funcional para as organizações, por mostrar as divisões de hierarquia que a empresa possui, direcionando bem funcionários e clientes.

3.2 Empresas familiares no Brasil: principais desfechos conhecidos

Serão abordadas nesta sessão algumas empresas familiares no Brasil que tiveram êxito, como Ferreira Costa e Magazine Luiza. E empresas que não se mantiveram após o processo sucessório, como a Jurandir Pires e Lojas Arapuã.

3.2.1 Empresas familiares que tiveram êxito

3.2.1.1 Ferreira Costa

Fundada em 1884 por João Ferreira da Costa, na cidade de Garanhuns, a Ferreira Costa é o maior Home Center do Norte e Nordeste atualmente, sendo uma das poucas empresas familiares que deram certo, chegando à sua quinta geração. Considerando que, segundo o Centro de Pesquisa e Capacitação da Empresa Familiar (CEPEACF), cerca de 30% das empresas familiares passam para a segunda e 14% apenas, para a terceira geração (CEPECAF, 2021).

A Ferreira Costa, que completou em 2020 136 anos, iniciou com produtos de primeira necessidade para a população local, fornecendo materiais de construção e utensílios domésticos e hoje apresenta um catálogo com 80 mil itens para casa, construção e decoração, utilidades domésticas, móveis, automotivos, entre outros (CLICK REC, 2020).

A empresa ocupa a quinta posição no ranking nacional das lojas Home Center e material de construção, e o primeiro lugar no prêmio “Marcas que eu gosto” do jornal Diário de Pernambuco e no recall de marcas do Jornal do Comércio. Atualmente possui seis lojas distribuídas pelo Norte e Nordeste, nos estados de Pernambuco,

Bahia, Sergipe e Paraíba. Além disso, oferece comodidade aos clientes, através do e-commerce, iniciado em 2019, o que reflete as mudanças do comportamento do consumidor (CLICK REC, 2020).

A empresa Ferreira Costa deu certo por alguns motivos evidentes, entre os quais se destaca principalmente o planejamento. Para Oliveira (2002), a conceituação da função planejamento nas empresas não é tarefa das mais fáceis, muito em função de sua amplitude e abrangência. Nesse sentido, o planejamento pode ser dito como um processo concebido para se atingir uma situação almejada, de maneira eficiente, eficaz e efetiva.

Além disso, também se destaca como motivo associado ao êxito a observância das inovações do mercado e das tendências, que é são diferencial no Home Center. Segundo Freeman & Soete (2008), a inovação é o caminho para a criação, ou invenção, de um produto novo motivado pelo interesse do próprio cliente.

A preocupação enquanto atributo de marca ou produto ligado ao meio ambiente e ao aspecto social, também são fatores de influência e sucesso mercadológico. A Ferreira Costa se comprometeu com as comunidades em que está inserida, participando de projetos sociais e colaborando para o desenvolvimento local. Quanto ao meio ambiente, a empresa instalou uma usina de energia solar da na unidade de João Pessoa/PB. A instalação da usina evitou a emissão de aproximadamente 583 toneladas de dióxido de carbono, que representa também 294.000 árvores plantadas, ou 7,15 milhões de km economizados de poluição advinda do tráfego de um veículo comum, o que representa mais de 178 voltas no planeta Terra (CLICK REC, 2020). Essas preocupações agregam ao produto e ao serviço mais valor no seu mercado e satisfação total de outras dimensões de valor, conforme aponta Lopes (1996).

3.2.1.2 Magazine Luiza

Em meados de 1957, o casal Luiza Trajano e Pelegrino José Donato fundava a loja “A Cristaleira”, no interior de São Paulo, que mais se tornaria o Magazine Luiza, uma das maiores rede de varejo do país. Após o casal, a sobrinha deles, Luiza Helena Trajano veio a assumir a segunda geração de gestão da empresa (MAGAZINE LUIZA, 2021).

De acordo com o site oficial do Magazine Luiza (2021), a empresa ficou bastante conhecida pelas mega liquidações, que atraíam vários clientes, e também pelo seu atendimento, se destacando como uma empresa que tem carisma com os

consumidores. Atualmente, a rede conta com mais de 740 lojas, 9 centros de distribuição e 3 escritórios, espalhados por 16 estados brasileiros, se tornando uma das maiores figuras no mercado varejista do país (MAGAZINE LUIZA, 2021).

O crescimento de forma sustentável e inovador, pensando nas pessoas e em busca constante de desenvolvimento no país, contribuiu para que a empresa se tornasse uma referência nacional e internacional em gestão empresarial. Nesse sentido, tem-se que:

Independentemente do tamanho e do setor em que está inserida, uma empresa é o reflexo das decisões do seu gestor. A base de sustentação de um sistema de decisão é a informação, que deve ser bem preparada e difundida para todos os interessados. Um sistema de informação construído por indicadores fidedignos certamente contribui para um gerenciamento eficaz e impulsiona a empresa a ser uma boa competidora, com estrutura para ofertar produtos e/ou serviços, satisfazendo às necessidades do mercado enquanto remunera o capital (FERNANDES, 2004).

Sem dúvida, uma das principais razões pelas quais a empresa está no mercado a mais de 50 anos está associada à qualidade da gestão, um dos segredos para o sucesso de qualquer uma empresa, especialmente as empresas familiares. A qualidade da gestão empresarial está ligada ao bom planejamento. Apesar de ter grande amplitude e abrangência, o planejamento da empresa tem sido eficaz e efetivo, embora não seja uma tarefa fácil (OLIVEIRA, 2002).

Além disso, a empresa Magazine Luiza deu certo até hoje, sobretudo por ser uma empresa visionária, que utilizou a inovação ao seu favor, se tornando uma das maiores redes varejistas do Brasil. A inovação da empresa pode ser percebida como parte de um processo evolucionário, no qual inovações são incorporadas pela mudança de cultura organizacional (NELSON & WINTER, 2002).

O Magazine Luiza tem o segundo maior marketplace do Brasil, atrás apenas para o Carrefour. Sua atuação é conhecida pela irreverência e por fidelizar os clientes com carisma. Vale destacar as ações da Magalu tiveram umas das maiores valorizações da bolsa de valores nos últimos anos. Durante a pandemia, a companhia teve um desempenho impressionante, com o crescimento das vendas em 60% e somando R\$ 43,5 bilhões. Atualmente, a rede é o quinto maior grupo varejista do Brasil em faturamento, quarto lugar nas plataformas de comércio eletrônico, em números de visitas, e quinto em pedidos, segundo o E-Commerce Brasil (INFOMONEY, 2020).

Hoje quem representa a terceira geração da família no comando da rede, é Frederico Trajano, e em uma entrevista para a revista Forbs, quando assumiu o comando da empresa, ele disse: “O Magazine Luiza irá se tornar, sobretudo, uma empresa digital, mas com pontos físicos e calor humano” (FORBS, 2020).

3.2.2 Empresas familiares que não tiveram êxito

As empresas familiares, mesmo sendo de grande importância para a economia local, podem ter consequências devidas a uma má gestão. Nesta sessão serão apresentados exemplos de empresas familiares que não lograram êxito vieram à falência após o processo sucessório.

3.2.2.1 Jurandir Pires

Fundada por Fernando Pires e Inês Pires, em Afogados da Ingazeira/PE, a empresa surgiu com o segmento de varejo para gestantes e bebês, e expandiu os negócios para cama, mesa e banho, artigos utilitários, lista de casamento, entre outros. Em 1982 Jurandir Pires e seu irmão, Horácio Pires, romperam com a sociedade em face de desentendimentos referentes a questões políticas. Jurandir foi contra a possível candidatura de Horácio Pires a prefeito de Afogados da Ingazeira e após o rompimento as lojas de Afogados da Ingazeira ficaram com Horácio e as do Recife com Jurandir. Depois de mais de 60 anos no mercado, a Jurandir Pires fechou as portas neste ano, 2021 (CASTILHO, 2021).

As dificuldades foram surgindo ao longo do tempo, junto com o crescimento da empresa, sobretudo devido à grande concorrência das empresas que forneciam os mesmos produtos com preços menores. Uma das maiores preocupações de empresas familiares pode ser mais bem compreendida através da afirmação abaixo:

A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado (RICCA, 2001, p. 7)

Percebe-se que preocupações citadas são resultantes de falhas no planejamento da empresa. Segundo Souza e Qualharini (2007) planejamento diz respeito à capacidade de organizar e prever os efeitos de uma série de eventos, atuando assim de forma preventiva às possíveis consequências indesejáveis,

resultante dos mesmos. Além disso, a ausência do capital de giro implicou no forte endividamento da empresa, que decidiu fechar suas unidades.

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio “permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado” (SEBRAE, 2009 p. 9).

3.2.2.2 Lojas Arapuã

Segundo Slomski et al. (2012) a marca arapuã, lançada pela família Jacob, foi uma importante loja varejista do Brasil em meados dos anos 80, sendo a primeira loja de tecido. O seu ápice ocorreu nos anos 90, quando se espalhou pelo país oferecendo vários produtos eletrodomésticos para seus clientes. No ano de 1995, as lojas Arapuã começaram a ser investigadas por diversas fraudes financeiras e entraram em declínio. Depois disso, disputas pelo poder e algumas desavenças entre alguns membros da família, além das preocupações com a sua sobrevivência, foram cruciais para sua falência em 2002.

Outra causa associada ao fechamento da empresa, foram as falhas na estratégia da organização, dita como um elemento de gestão capaz de reunir os recursos e posicioná-los a fim de obter e sustentar vantagem competitiva em relação aos concorrentes, segundo Porter (1985, 1992). O autor aponta para que o posicionamento estratégico de uma empresa possa ser compreendido e comparado em termos de vantagem e diferenciação, os gestores devem estar atentos aos elementos centrais. Ricca (2001) também explica que grande parte das empresas familiares enfrenta problemas “existenciais ou estratégicos”, que podem ser potencializados pela má administração.

O caso da empresa Arapuã tem importância significativa para todo corpo acadêmico, por ter sido uma empresa com potencial de crescimento e estabilidade no mercado. Porém, a má administração dos familiares levou a empresa à falência anos depois, situação comum em empresas familiares, devido aos gestores que criam conflitos interesseiros e afetivos que acabam resultando em diversos malefícios para a empresa.

O caso das Lojas Arapuã é sempre citado em ambientes acadêmicos, por ter sido uma empresa com ápice de crescimento e estabilidade no mercado, porém com a má administração herdeiros levou a empresa mais uma vez a falência.

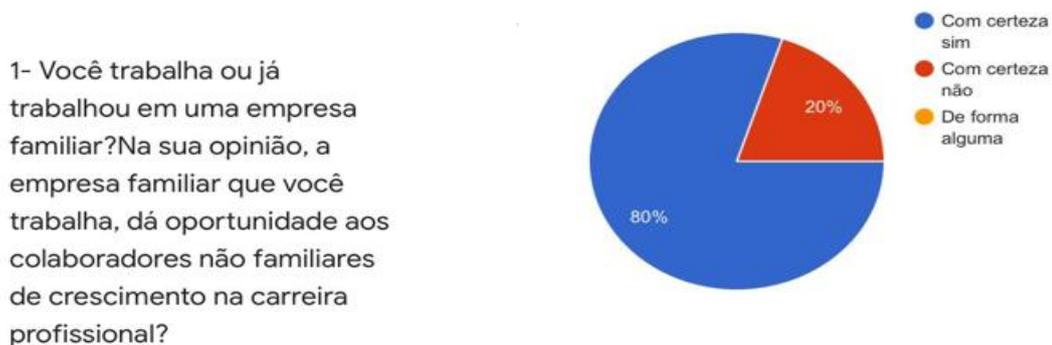
3.3 Dados e discussão

O questionário foi aplicado em cinco pessoas, que já trabalharam ou ainda trabalham em uma empresa familiar. Foram preservadas as informações pessoais dos participantes, tendo em vista a pouca relevância delas para os resultados esperados.

Foram elaboradas 7 perguntas, sendo 5 objetivas e 2 subjetivas.

A primeira pergunta diz respeito à oportunidade de crescimento do colaborador na empresa familiar, que trabalha ou trabalhou. A pergunta e os dados coletados se encontram na figura abaixo:

Figura 1 – Pergunta sobre o crescimento do colaborador na empresa familiar.



Fonte: Autores, 2021.

Ao analisar a Pergunta 1 (Figura 1), foi identificado que 80% dos participantes consideraram que a empresa na qual trabalham ou trabalharam fornece oportunidade de crescimento e carreira. Destaca-se que o Plano de Carreira é uma ferramenta que visa motivar o colaborador através do desenvolvimento profissional dentro da empresa, agregando valores e trazendo benefícios para a sua vida pessoal e profissional, e conseqüentemente para a organização.

Nesse sentido, conforme Savioli (1999, p. 14) “carreira é o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho

atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida”.

A segunda pergunta diz respeito ao ambiente de trabalho, considerando que um ambiente organizado tem grandes impactos no serviço do colaborador (Figura 2).

Figura 2 – Pergunta sobre o ambiente de trabalho, sabendo que o ambiente tem grandes impactos no serviço do colaborador.

2-Como você descreve o seu ambiente de trabalho? Um ambiente climatizado, limpo, e com um bom lugar para descanso, pós almoço, deixa os funcionários, mais satisfeito?

Fonte: Autores, 2021.

Ao analisar a Pergunta 2, referente ao ambiente de trabalho (Figura 2), os entrevistados responderam: *“Agradável, com certeza, sim”* (E1); *“Com certeza, ter um ambiente agradável para poder descansar o almoço e se preparar para voltar à ativa sem dúvida faz diferença, e mostra até que a empresa se importa com o bem-estar do funcionário”* (E2); *“Falta sala para almoço e descanso”* (E3); *“Razoável, com certeza”* (E4); *“Depende do dia, geralmente muito agitado, porém com ambiente climatizado e espaço para almoço e descanso, acredito que deixa os demais funcionários satisfeitos pois é muito confortável, fora que tem espaço para todos os funcionários guardarem pertences pessoais, segurança e conforto”* (E5).

A ausência de benefícios como, a sala de descanso, pode implicar em colaboradores mais estressados, devido às pressões no dia a dia no trabalho. Conforme aponta Araújo & Schmidt (2006), a falta de descanso pode causar doenças psicológicas e sintomas como, fortes dores de cabeça, gastrite nervosa, tensão muscular, desmotivação, ansiedade, irritação, crise do pânico, depressão, entre outros, que podem acarretar em uma diminuição da qualidade do serviço prestado, afetando não apenas a população atendida, mas também a saúde e a qualidade de vida do trabalhador.

Além disso, o intervalo e refeições são reconhecidos pelas consolidações das leis de trabalho (CLT). O descanso pós-almoço é necessário, pois pode aliviar o estresse e auxiliar na prevenção de doenças, físicas e psicológicas, além de melhorar a produtividade no trabalho. Segundo Ferreira (2014), essa dependência agrada os funcionários, mas também traz muitos benefícios para a empresa, pois em algumas empresas com salas de descanso houve redução de 50% de pedidos de demissões, segundo empresários.

A Pergunta 3 tratou sobre os feedbacks dos colaboradores não parentes e a relação de escuta do chefe (Figura 3).

Figura 3 – Pergunta sobre a escuta do chefe em relação aos feedbacks dos colaboradores.

3- Seu chefe costuma escutar a opinião e feedbacks de colaboradores que não faz parte da família? E Você como um colaborador que não faz parte da família, nos conte um pouco sobre sua experiência na empresa.

Fonte: Autores, 2021.

Ao analisar a questão do feedback dos colaboradores (Figura 3), alguns entrevistados relataram que: “ *Sim, eu sou reconhecido e respeitado*” (E1). “*Não, nunca tenho oportunidade*” (E2); “*Escuta sempre nas reuniões de melhoria, e feedback diário, única parte difícil de trabalhar em uma empresa familiar é que as vezes tem falta de comunicação entre os diretores com os funcionários*” (E3); “*Sim, a gestão analisa as competências de todos colaboradores*” (E4); “*Feedbacks sempre que possível, se não em reuniões mensais, se dão também individualmente, ambiente bom e agradável para trabalhar*” (E5).

Com isso, verifica-se que alguns líderes dão oportunidades aos funcionários de manifestar opinião e participar de reuniões. Enquanto alguns chefes foram relatados com grande falha em não dialogar com seus subordinados. Essa relação de escuta de *feedback* promove um diálogo importante para as empresas. De acordo com O'Donnell (2006), o ato de confiar gera relacionamentos baseados no respeito e na

integridade, um ambiente com diálogo é propício a descoberta de potencialidades da equipe, cuja manifestação, de outra forma seria impedida pelo medo. Um local de trabalho permeado pela confiança potencializa a produtividade

A Pergunta 4 questionou sobre o respeito aos fatores associados à motivação, conforme aponta a Figura 4.

Figura 4 – Pergunta sobre os fatores associados à motivação.

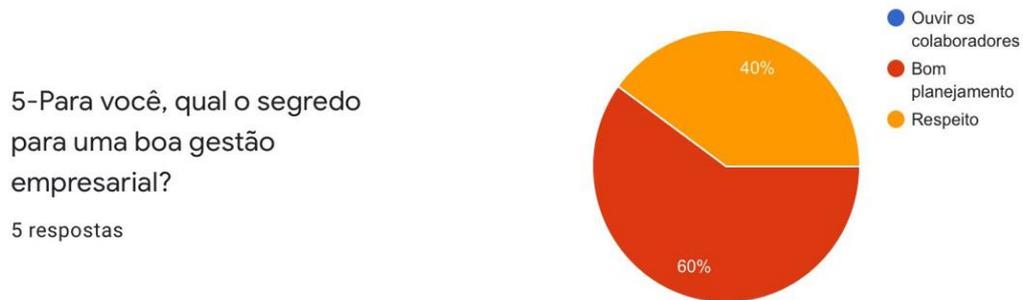


Fonte: Autores, 2021.

Analisando as respostas acima, obtidas da Pergunta 4, referente aos fatores motivadores na empresa na (Figura 4), verificou-se que alguns entrevistados relataram que suas empresas possuem benefícios para seus colaboradores e que isso os deixava mais motivados. Entre esses benefícios estão: assistência médica, odontológico, participação nos lucros, descontos em estabelecimentos como: academia, farmácia, e entre outros. Chiavenato (2008, p. 20), endossa que “o ser humano é uma peça fundamental do processo de qualidade de uma empresa”.

A Pergunta 5 tratou sobre o segredo de uma boa gestão empresarial, como demonstra a Figura 5, abaixo.

Figura 5 – Pergunta sobre segredos para uma boa gestão.

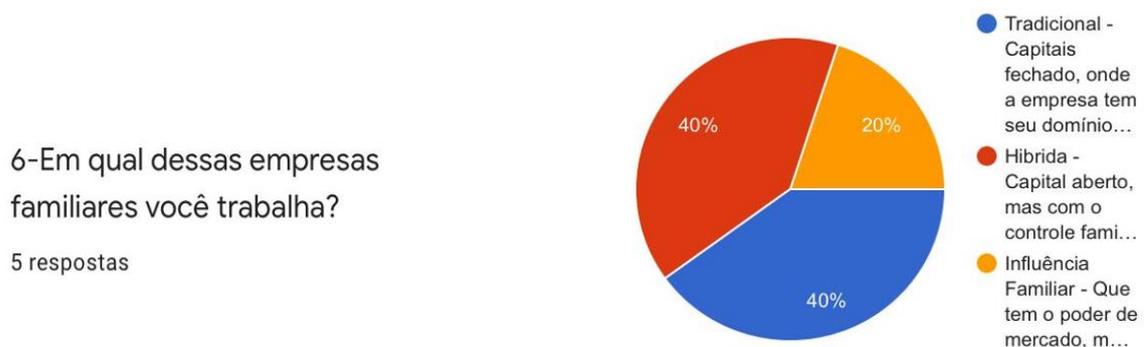


Fonte: Autores, 2021.

Ao analisar a questão referente ao segredo para ter uma boa gestão empresarial (Figura 5), alguns entrevistados relataram que é necessário ter um bom planejamento na gestão empresarial, pois é uma ferramenta importante que aumenta consideravelmente as chances de sucesso da organização. De acordo com Oliveira(2002, p, 337), o planejamento de mercado, estratégias de marketing e aplicação de métodos eficazes de negociações são temas que devem ser aprofundados e analisados pelas empresas que desejam manter a sua competitividade.

A Pergunta 6, apresentada na Figura 6, perguntou em qual tipo de empresa familiar o entrevistado trabalha.

Figura 6 – Pergunta sobre o tipo de empresa familiar que o entrevistado trabalha.



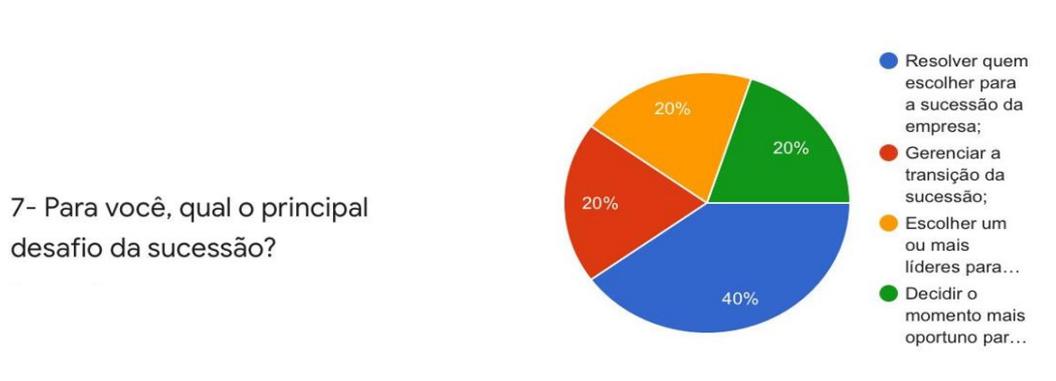
Fonte: Autores, 2021.

Verificou-se que 40% dos entrevistados relataram que trabalham/trabalharam em empresas Tradicionais, que são as mais comuns, têm capital fechado, controle administrativo e financeiro, exercido exclusivamente pelos familiares. 40% dos entrevistados também relataram que trabalham em empresas híbridas, que tem o capital aberto, com controle exercido pela família, mas com a presença de gestores profissionais em cargo diretivos. E apenas 20% relatou que trabalha em empresa Influência Familiar, que tem a maioria das ações controladas por terceiros, mas por possuir isoladamente parcela significativa das ações, e mantêm o controle estratégico da organização, mesmo que não participe da administração certa.

De acordo com Ricca (2001, p, 7), a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existências ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

A Pergunta 7, questionou sobre os principais desafios da sucessão na visão dos colaboradores, como demonstra a Figura 7.

Figura 7 – Pergunta sobre o principal desafio de sucessão para os entrevistados.



Fonte: Autores, 2021.

O processo de sucessão familiar é um assunto que desperta interesse e ao mesmo tempo preocupação entre as partes envolvidas, pois são diversos os aspectos que devem ser analisados. Além de ensinarem seus sucessores a trabalhar, passar os valores adequados e buscar competência profissional, deve-se também despertá-

los e prepará-los para dar continuidade ao crescimento patrimonial. De acordo com Palomo (2002, p. 22), a empresa familiar por considerar a ligação entre o fator hereditário e o processo de sucessão na direção, e pela ligação entre os valores institucionais da organização e um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se do presente trabalho que para ter uma boa gestão, a empresa familiar precisa lidar principalmente com o lado emocional e afetivo, isso por que os dados apontam que a gestão da empresa familiar possui mais confiança nos membros da família, para assumir cargos de confiança e chefia.

Também foi possível constatar a departamentalização tem grande importância na estrutura organizacional de uma empresa familiar, pois determina o direcionamento de poderes na empresa, e traz bons resultados a médio e longo prazo. Além disso, observou-se que as falhas na departamentalização dessas empresas estão associadas à falta de uma estrutura organizacional adequada, o que pode implicar em uma posterior falência.

A análise das respostas das entrevistas também apontou a falta de planejamento nas empresas familiares como um desafio importante a ser enfrentado, ao lado do diálogo e do respeito. As manifestações de diálogo por meio de feedbacks ainda deixam a desejar, e o medo da sucessão pode estar associado a falta de planejamento e insegurança da sobrevivência.

Apesar disso, é necessário a realização de estudos em larga escala que possam identificar minuciosamente os fenômenos atrelados ao sucesso e o fracasso de empresas familiares e de que forma essas empresas podem incorporar colaboradores não parentes driblando os possíveis conflitos de interesse.

REFERÊNCIAS

- ALVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Quality mark, 2003.
- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 3, 1998. São Paulo: SemeAd, 1998. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/Adm_Geral/Art002.PDF. Acesso em: 06 mar. 2010.
- ARAUJO, Janine Praça; SCHMIDT, Andréia. **A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba**. Revista Brasileira de Educação Especial, v. 12, n. 2, pág. 241-254, 2006.
- Balcão, Yolanda Ferreira. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista de Administração de Empresas [online]**. 1965, v. 5, n. p. 107-125, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901965000400003>. Acesso em: 06 mar. 2010.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.
- CASTILHO, Fernando. **Varejo perde rede Jurandir Pires, referência do segmento de enxovais para bebês e tecidos de Pernambuco**. Jornal do comércio. 03 jul. 2021. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/colunas/jc-negocios/2021/07/12617327-varejo-perde-rede-jurandir-pires-referencia-do-segmento-de-enxovais-para-bebes-e-tecidos-de-pernambuco.html>. Acesso em: 22 nov. 2021.
- CEPECAF. **Gestão da empresa familiar: desafios para a competitividade**. [s.d.]. Disponível em: <https://cepecaf.com.br/site/2018/09/06/gestao-da-empresa-familiar-desafios-para-a-competitividade/>. Acesso em 03 nov. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. Elsevier Brasil, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.
- CLICK REC. (2020). Ferreira Costa completa 136 anos gerando empregos e fazendo história. Disponível em: <https://clickrec.com.br/2020/08/ferreira-costa-completa-136-anos-gerando-empregos-e-fazendo-historia/>. Acesso em: 22 de nov. 2021.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **O direito à educação: um campo de atuação do gestor educacional na escola**. Brasília: Escola de gestores, 2005.
- DALLABONA, Lara Fabiana et al. Determinantes da Estrutura de Capital no Brasil: Análise das Empresas Familiares Versus Não Familiares Listadas na BM&FBOVESPA. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2010.

DINIZ, Fábio Homero et al. Sucessão na agricultura familiar: desafios e perspectivas para propriedades leiteiras. **Alternativas para produção sustentável da Amazônia. Brasília: Embrapa, 2013.**

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**, v. 7, n. 1, 2004.

FERREIRA, Ana Carolina Sampaio. **Sistema de produção e controle de qualidade em uma fábrica de ração para aves.** 2014. 42 f. Monografia (Graduação em Zootecnia)-Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. Governança corporativa em empresas familiares. **São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.**

FORBES. **Como Frederico Trajano está mudando os rumos do Magazine Luiza.** 15 jul. 2016. Disponível em: https://forbes.com.br/outros_destaque/2016/07/como-frederico-trajano-esta-mudando-os-rumos-do-magazine-luiza/. Acesso em: 22 nov. 2021.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias: uma definição teórica e operacional.** 2003.

FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. **A economia da inovação industrial.** Editora da UNICAMP, 2008.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIB avança 1,0% em 2017 e fecha ano em R\$ 6,6 trilhões.** 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-denoticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-6-6-trilhoes>. Acesso em: 06 mar. 2010.

INFOMONEY. **Frederico Trajano: terceira geração da família no comando do Magalu. [s.d.]** Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/perfil/frederico-trajano/>. Acesso em: 22 nov. 2021.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LOPES, José Reinaldo de Lima. **Crédito ao consumidor e superendividamento-uma problemática geral.** 1996.

MACEDO, Jose Ferreira de et al. **Ciclo de vida das organizações e transição de liderança na empresa familiar.** 2008.

MAGAZINE LUIZA (2021). **História.** Disponível em: <http://site-gce.magazineluiza.com.br/quem-somos/historia-magazine-luiza/>. Acesso em: 22 nov. 2021.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. Evolutionary the orizing in economics. **Journal of economic perspectives**, v. 16, n. 2, p. 23-46, 2002.

O'DONNELL, Angela M. **The Role of Peersand Group Learning**. 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Sistemas, Organização e Métodos**. Uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. Editora Atlas SA, 2010.

PALOMO, Katia Guimarães Sousa. **Laços de Sangue na Empresa: Entre a Tradição e a Modernidade**. Ilhéus: Editus, 2002. p.29-54.

PITCHER, Patricia; CHREIM, Samia; KISFALVI, Veronika. **Pesquisa de sucessão de CEOs: pontes metodológicas sobre águas turbulentas**. Revista de Gestão Estratégica, v. 21, n.6, pág. 625-648, 2000.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: With a new introduction**. Freepress, 1985.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICCA, Domingos. Quem são as empresas familiares. **Revista Empresa Familiar, Edição Bimestral, Ano I**, n. 1, 2005.

SAVIOLI, Nelson. **Carreira: manual do proprietário**. Qualitymark, 1999.

SEBRAE (2017). **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso da empresa**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22 nov. 2021.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio**. 2009. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORA R%20UM%20PLANO_baixa.pdf. Acesso em: 22 nov. 2021.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. **Poder e Sucessão: a Ascensão, Declínio e Falência de uma Gestão Familiar em uma Empresa Capixaba**. Organizações & Sociedade, Bahia, v 10, n. 26, p. 57-75, 2003.

SLOMSKI, Valmoret al. Sustentabilidade nas organizações: a internalização dos gastos com o descarte do produto e/ou embalagem aos custos de produção. **Revista de administração**, v. 47, n. 2, p. 275-289, 2012.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**. Senac. 2007.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Você trabalha ou já trabalhou em uma empresa familiar? Na sua opinião, a empresa familiar que você trabalha, dá oportunidade aos colaboradores não familiares de crescimento na carreira profissional ?
2. Como você descreve o seu ambiente de trabalho? Um ambiente climatizado, limpo, e com um bom lugar para descanso, pós almoço, deixa os funcionários, mais satisfeito?
3. Seu chefe costuma escutar a opinião e feedbacks de colaboradores que não faz parte da família? E você como um colaborador que não faz parte da família, nos conte um pouco sobre sua experiência na empresa.
4. Quais são os fatores que deixam mais motivados na sua empresa?
5. Para você, qual o segredo para uma boa gestão empresarial?
6. Em qual dessas empresas familiares você trabalha?
7. Para você, qual o principal desafio da sucessão?