

# A GESTÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NO RAMO DE CONFECÇÕES INFANTIL NO MUNICÍPIO DE NOVA ANDRADINA/MS

Fabiano Greter Moreira<sup>1</sup>  
Keilla Lais Silva Santos<sup>2</sup>  
Murilo da Silva Sobrinho<sup>3</sup>  
Luciana Codognoto da Silva<sup>4</sup>

## Resumo

No Brasil, a maioria das empresas em atividade são de origem familiar e contam com o rótulo de serem também responsáveis por mover o país, pois são importantes para todos os setores da economia. O trabalho irá analisar uma empresa familiar e assim detalhar as suas dificuldades da gestão da familiar. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, por meio de aplicação de questionário e entrevista e complementada com pesquisa bibliográfica utilizada para comparações com o conhecimento que detêm diversos autores, obtendo assim uma visão da forma de gestão da empresa. Constatou-se que a empresária tem como características, a inovação e a ousadia, contando com projetos pré – elaborados para ampliação de seu espaço tanto interno como de mercado, tornando assim a mesma, uma empresaria de sucesso que fez de sua empresa familiar, um sucesso no ramo dentro da sua região.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desafios da gestão familiar, Empresa familiar, Micro e pequenas empresas.

## Resumen

*En Brasil, la mayoría de las empresas están activas en el entorno familiar y tener la etiqueta de ser también responsable de mover el país porque son importantes para todos los sectores de la economía. En el documento se analizará una empresa familiar y por lo tanto detalle las dificultades de gestión familiar. El método de investigación utilizado fue el estudio de caso, a través de un cuestionario y la entrevista y se complementa con la literatura se utiliza para las comparaciones con los conocimientos que poseen varios autores, obteniendo así una visión de cómo el manejo de la empresa. Se encontró que el empresario tiene las características, la innovación y la audacia, con proyectos pre - diseñado para ampliar su espacio tanto en el mercado interno, por lo que es una exitosa empresaria que transformó su negocio familiar, una éxito en la industria dentro de su región.*

**PALABRAS-CLAVE:** Desafios da gestão familiar, Empresa familiar, Micro e pequenas empresas.

<sup>1</sup>Professor no Curso de Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/Campus de Nova Andradina.

<sup>2/3</sup>Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/Campus de Nova Andradina.

<sup>4</sup>Professora no Curso de Turismo pela Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho - UNESP/Rosana-SP.

## Introdução

O presente trabalho tem como objetivo analisar e avaliar a gestão de uma empresa familiar de pequeno porte na região de Nova Andradina, desta forma, propor ferramentas para gestão falha. Atualmente, com as mudanças do dia a dia no mercado, novas oportunidades e desafios surgem a todo momento, com isso as empresas devem estar preparadas para se adaptarem as necessidades, garantindo assim a sua sobrevivência e o crescimento em sua área de atuação (HACK, 2013).

Os dados oficiais do Serviço Brasileiro de apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2011) mostram que as empresas familiares são a maioria no país e também as propulsoras para a economia nacional. Porém muitas vezes por falta de planejamento e a má qualidade da gestão essas instituições acabam não conseguindo se manter no mercado por longo período (SOUZA; OBERDAN, 2012).

Os motivos pelo qual isso acontece é a falta de planejamento, os erros e os desafios que serão enfrentados na gestão da empresa familiar, por isso esse projeto propõem avaliar a gestão já existente na empresa familiar, cujo sucesso é nítido, e com o passar dos anos ela se aprimora para melhor atender seu público. Este projeto também poderá auxiliar novos microempreendedores no que tange ao planejamento e nos desafios da gestão em empresas familiar.

O estudo tem a pretensão de analisar também os erros e os acertos da gestão da empresa, com a finalidade de avaliar a forma de planejamento, visto que, muitas vezes, as empresas se perdem nessa questão do planejar, controlar, gerenciar e tomar decisões sem influências familiares internas.

O trabalho tem como questionamento: Quais os desafios em gerenciar uma empresa familiar, devido a conflitos internos, problemas pessoais dentro da empresa, a falta de planejamento no processo sucessório, vamos mostrar quais métodos a serem utilizados dentro de uma empresa com gestão familiar. O propósito é estudar o caso de sucesso da empresa analisada, verificando seu método de gestão, e auxiliando no uso de ferramentas nos setores que não tem planejamento, auxiliando assim para um futuro de sucesso e novos empreendimentos, que surgem a todo momento no cenário nacional.

O presente estudo tem como objetivo analisar os desafios encontrados pelas empresas familiares brasileiras, no que consiste gestão organizacional, efetuamos um estudo em um determinado estabelecimento, afim de subtrair o maior número de informações possíveis para termos noção de suas maiores dificuldades, tanto para planejar e gerenciar, como para saber de suas expectativas para o futuro a curto e a longo prazo, pois só com um levantamento como este conseguimos entender o quão são desprovidas de suporte as pequenas e médias empresas brasileiras.

## Revisão bibliográfica

### A gestão de empresas familiares

É fundamental esclarecer a definição de empresas familiares, de modo que para Fortes et. al. (2013) empresa familiar é marcada por ser controlada pelos sócios, pertencentes a uma ou mais famílias, ou seja, este tipo de gerenciamento societário da organização pertence aos seus fundadores ou seus descendentes. Existe também a empresa multifamiliar que é composta por mais de duas famílias de diferentes origens, mesmo havendo afinidade ou complementaridade profissional apresentada em sua constituição.

Para Lodi (1998), empresa familiar é uma organização empresarial que tem uma história de, pelo menos, duas gerações e que, conseqüentemente, tenha passado por um processo de sucessão. Somado a isso, as empresas são familiares na medida em que mantêm membros da família na administração dos negócios.

Cerca de 90% das grandes empresas pertencem a grupos familiares, os gestores dessas empresas na maioria das vezes são membros da família. Porém nos dias de hoje com o aumento da concorrência internacional, os desafios para continuação da família no poder é constante. (BETHLEM, 1994).

Identifica-se também nas empresas familiares, outras características particulares inseridas na sua gestão e em seu processo de desenvolvimento. Conforme Fortes et al. (2013), as empresas familiares e sua cultura na primeira fase de vida são identificadas pelos traços típicos de seu fundador, que normalmente são pessoas tradicionalistas e conservadoras que possui regras práticas e suas crenças, faz parte de todos alicerces da empresa e interfere nas tomadas de decisões. Na maioria das vezes é o proprietário que possui o maior conhecimento, desde o início de todos os processos de produção até a parte financeira, além de tomar as decisões, ele executa as funções de controladoria e define as estratégias primordiais para os negócios.

Segundo Barcelos (2007), um tema que vem sendo muito estudado nos últimos tempos é sobre a gestão de recursos humanos (RH) dentro de empresas familiares brasileiras, como elas superam ou não as dificuldades encontradas no dia a dia, quais as estratégias adotadas, quem será responsável pela tomada de decisões, principalmente no setor de RH, pois são empresas na qual os poderes são passados de geração para geração, o que dificulta ainda mais esse tipo de gestão dentro da empresa.

De acordo com Barcelos (2007), alguns estudos apontam que uma das principais dificuldades das empresas familiares é exatamente o processo de sucessão de poderes, quando é passado de uma geração para outra, esse processo requer muito planejamento e deve ser inicializado com bastante antecedência ao dia que de fato a próxima geração irá assumir o controle da empresa, outros problemas se encontram diretamente com o assunto no qual vamos tratar, que é a gestão de Recursos Humanos dentro da empresa.

Para Grzybovski et. al. (2002), a sucessão de geração para geração pode ser tratada como o pior conflito enfrentado pela empresa familiar, pois esse processo pode levar a renovação quase que total da empresa, como também pode leva a dissolução da mesma, os atritos e divergências causados são tratados como sérios e pode envolver a todos dentro da organização, pois os mesmos podem não aceitar as novas formas de trabalho.

*O convívio entre sucessor e sucedido na empresa passa a ser mais curto e a distância de idade é maior, o que pode interferir no processo de transição e continuidade dessas organizações, pois o gerenciamento pelos sucessores pode ser muito diferente daquele adotado pelo sucedido (MACHADO, 2005, p. 320-321).*

Segundo Machado (2005), as empresas familiares passaram por um processo de transformação durante a década de 1990, ocorreram vários fatores que contribuíram para a mesma, como o fim do patriarcalismo, a inserção da mulher no mercado de trabalho, além de todas as mudanças tecnológicas que ocorreram.

De acordo com Fortes et. al. (2013) as crenças e valores dos proprietários impactam nas crenças e valores da organização, sendo assim, se faz necessário conhecer e compreender o planejamento e o funcionamento da instituição, o que pode intervir em seu planejamento estratégico.

## **Planejamento**

Planejamento é a ferramenta utilizada para administrar as relações com o futuro. É uma ferramenta importante no processo decisório. As decisões que procuram de certa forma, influenciar o futuro, ou serão utilizadas no futuro, são as decisões do planejamento. Além de ser um processo de tomada de decisões, o planejamento é uma dimensão das competências. (MAXIMIANO, 2010).

Para Montana et. al. (2010) o processo de planejamento envolve a escolha do destino, a avaliação de meios alternativos e determinar a estratégia específica para alcançar o destino escolhido. O planejamento é a ferramenta que auxilia os gerentes no momento de analisar os problemas e as alternativas a serem tomadas, o planejamento é uma ferramenta essencial, pois um método improvisado utilizado pode trazer sérios problemas para a organização.

Esse processo compreende três principais etapas demonstradas na figura abaixo:

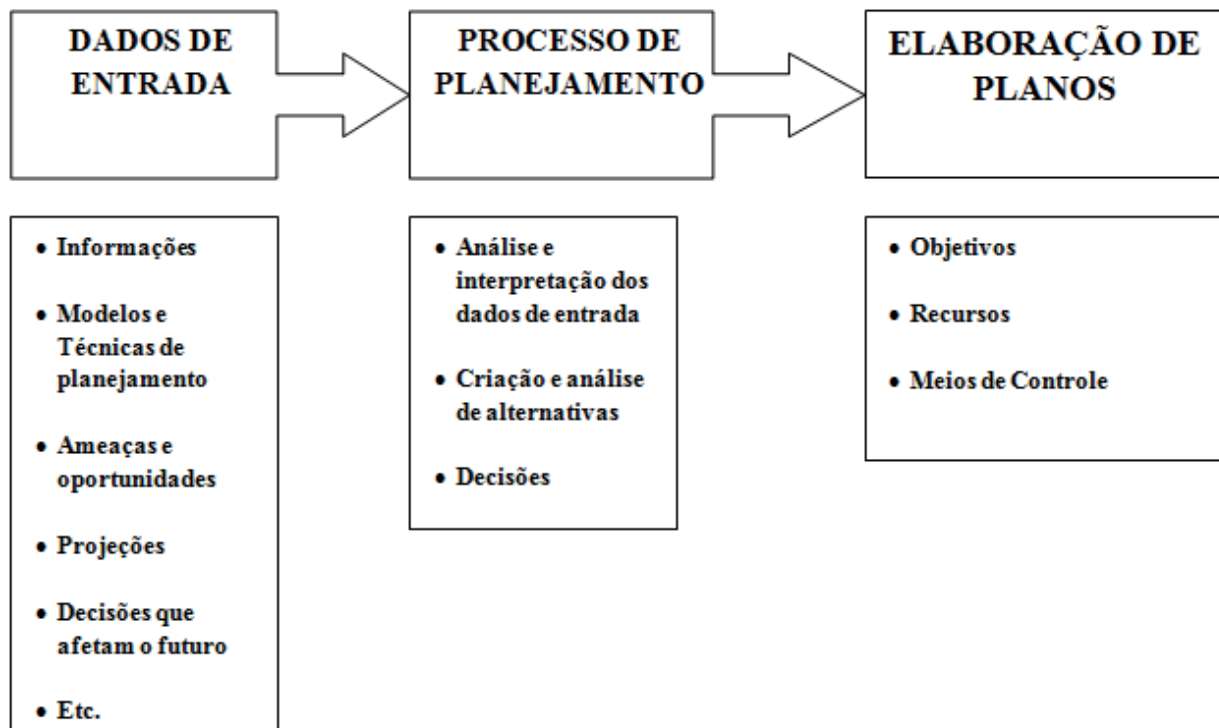


Figura 1- Processo de planejamento.

Fonte: Maximiano (2010, p. 80).

O planejamento é dividido em três níveis hierárquicos: Planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, a pretensão da relação entre a organização e seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende as tomadas de decisões, seus produtos e serviços que planeja oferecer e o público que pretende atingir (MAXIMIANO, 2010).

Um processo sistemático de planejamento estratégico é uma seqüência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas (MAXIMIANO, 2010 p. 333):

- 1- Análise da situação estratégica presente da organização.
- 2- Análise do ambiente – ou análise externa.
- 3- Análise interna.
- 4- Definições do plano estratégico.

Para Montana et. al. (2010) o planejamento estratégico é individual, cada empresa possui o seu, onde se determina uma direção ampla e geral para a organização, visando qual seu ambiente de atuação e seu plano

para o futuro. O planejamento estratégico exige um longo período entre elaboração e os resultados.

O planejamento estratégico envolve a empresa como um todo, sempre é projetado a longo prazo, podendo ser desde 2 anos até 20 anos dependendo dos investimentos a longo prazo, esta voltado para a empresa e seu ambiente de atuação, e se define em sete etapas: "Determinação dos objetivos; Análise ambiental externa; Análise organizacional interna; Formulação de alternativas; Elaboração de planejamento; Implementação e execução e Avaliação dos resultados" (CHIAVENATO, 2007, p. 143).

O planejamento tático segundo Chiavenato (2007), é o processo onde se traduz e interpreta as decisões estratégicas, no qual se programa para decisões futuras, mesmo que longe, mas o futuro sempre chega, por isso a necessidade da programação para que não haja decisões improvisadas, pois as mesmas podem gerar grandes problemas para organização. Esse planejamento se refere ao nível intermediário da organização, ou seja, o nível de departamentos ou unidades de negócios da empresa.

Segundo Montana et. al. (2010) o planejamento tático tem um período de duração mais curto do que o planejamento estratégico, e está focado nas variáveis como condição de mercado, metas, e recursos necessários para o alcance das metas. Já o planejamento operacional é um processo com tempo mais curto, porém com as tarefas a serem realizadas já todas programadas para conseguir os resultados estabelecidos, é o planejamento diário, que trata de cronogramas, tarefa específica e alvos mensuráveis.

Para Chiavenato (2007), planejamento operacional é a parte de decidir "o que fazer" e "como fazer", no nível da execução das tarefas, com o intuito de conseguir chegar no resultado esperado, ele envolve todo um sistema, pois começa nos objetivos definidos no planejamento tático e finaliza com o processo da execução.

Finalizando o planejamento, inicia o processo de controle, assegurando diariamente que a meta estipulada será alcançada. Em primeiro lugar, é necessário garantir o uso correto dos recursos dedicados à consecução das metas, sendo o recurso humano o mais crítico. (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Segundo Chiavenato (2007), controle é verificar se todas as atividades estão sendo realizadas conforme o programado e se os resultados estão sendo alcançados, o controle serve tanto para averiguação de atividades internas quanto as externas, quanto mais complexo os planos mais complexo será o controle, ele divide o controle em três tipos: controle estratégico, tático e operacional.

De acordo com Montana et al. (2010), o processo de controle se divide em dois tipos: controle gerencial e o controle operacional. O controle gerencial desenvolve padrões de desempenho individual, estipulando o que ocorrerá conforme o desempenho dos colaboradores. O controle operacional é a função minuciosa de averiguar se as tarefas específicas estão sendo realizadas com eficiência e eficácia.

A finalidade do gestor dentro de uma organização é tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades, definido os papéis os colaboradores necessitam de coordenadas para saber o que fazer, e as tarefas necessitam do controle gerencial. (MAXIMIANO, 2010).

Para Montana et. al. (2010), o papel dos gestores é delegar funções, planejar e controlar a realização de

atividades, e é com base no compartilhamento de responsabilidade, que um gerente pode fazer com que pessoas se tornem responsáveis pela realização das atividades.

## **Tomada de decisão**

A tomada de decisão é uma função comum entre os gerentes, pois todos eles tomam decisões durante a realização de seus trabalhos. O processo de tomada de decisão é a seqüência de atividades empreendida pela administração para solucionar os problemas empresariais, o processo compreende a identificação de problemas, geração de soluções, análise de conseqüências, seleção e implementação da solução, avaliação e feedback. A tomada de decisão compreende dois tipos: a programada e a não programada (MONTANA; CHARNOV, 2009).

A decisão programada é aquela rotineira, quando o problema aparece diariamente, e já se tem um modelo estruturado, compreendido e repetitivo. A decisão não programada é aquela utilizada quando o problema não está bem estruturado ou compreendido e não é rotineiro nem repetitivo. (MONTANA et. al., 2010).

Para Santos e Wagner (2007) é impossível pensar na empresa e não pensar no processo decisório, pois a tomada de decisão é a ferramenta mais importante para a análise organizacional, pois ela é quem resolve problemas, define ferramentas de solução para problemas rotineiros ou não rotineiros, uma decisão tomada pode levar a outro problema que conduz a novas decisões.

Para Raimundini e Leone (2005), alguns conflitos no processo de sucessão mal desenvolvido ocorrem quando o processo de sucessão é um momento muito importante dentro da empresa, pois é onde o fundador passa o controle da empresa para o seu sucessor, e esse fator pode ser determinante para a longevidade da empresa, pois existem várias dificuldades: como o sucessor não se interessar totalmente pelos negócios da família, os colaboradores com mais tempo de serviço não aceitarem o processo ou mais diretamente o sucessor, e até mesmo o fundador mesmo sem condições se negar a deixar o cargo.

Segundo Grzybovski et. al. (2002), a falta de Profissionalização acontece, quando os colaboradores não estão totalmente preparados para exercer suas determinadas funções. Não depende apenas de contratar profissionais, mas de ter a capacidade como gestor de observar quem poderia executar com mais facilidade determinada tarefa, e este individuo pode estar dentro da própria família, porém, cabe ao gestor contar com conhecimento técnico, de liderança e estratégias gerenciais para absorver este conhecimento e assim fazer as melhores escolhas.

Para Grzybovski et. al. (2002), a falta de diálogo entre os sócios é uma dificuldade, ocorre quando os sócios não têm uma boa relação entre si e também não se comunicam da maneira correta, o que gera conflitos entre os mesmos, de modo que esses conflitos podem ser tornar ainda maiores quando os sócios fazem parte do mesmo

grupo familiar, o que acaba gerando muita desconfiança não só entre eles, mas também entre todos os colaboradores, porém esses conflitos são inevitáveis.

O mesmo autor afirma que dentro de empresa com cultura familiar é impossível não se notar a ligação pessoal com os negócios da empresa. Portanto é quase impossível extinguir da mesma todos esses laços, valores e crenças que foram moldados dentro da empresa através da relação da família com a mesma.

De acordo com Grzybovski e Tedesco (2002), a contratação de colaboradores parentes pode gerar diversos conflitos dentro da empresa, de modo que independente se for pais, filhos, genros, noras e etc., eles desempenham as mesmas funções que qualquer outro colaborador poderia desempenhar sem problema algum, porém, o que ocorre em determinadas empresas são grandes conflitos em razão dos privilégios que são oferecidos exclusivamente a esses parentes, o que pode acarretar em decisões equivocadas de planejamento e é óbvio no descontentamento dos demais colaboradores que acabam não sendo incluídos nesses programas de privilégios.

### **As micro e pequenas empresas**

As micro e pequenas empresas – MPE`s nas atividades de comércio de serviços cobrem cerca de 80% da atividade total do segmento das micro e pequenas empresas, tanto em termos da receita gerada como das pessoas nele ocupadas. Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte. (IBGE, 2001).

A Lei Geral é o novo Estatuto Nacional das Microempresas (ME) e das Empresas de Pequeno Porte (EPP). Instituída pela Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006, veio estabelecer normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às MEs e EPPs no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, nos termos dos artigos 146, III, “d”, 170, IX e 179 da Constituição Federal. Esta lei sofreu importantes ajustes pelas Leis Complementares 127/2007, 128/2008, 133/2009 e pela LC 139/2011 e ficou conhecida como a “Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte” ou, mais sucintamente da “Lei Geral das Micro e Pequenas Empresa” (SEBRAE/SP, 2012).



De acordo com Souza et. al. (2012), da mesma forma que as micro empresas crescem rapidamente elas também se extingue na mesma velocidade, o motivo é a falta de planejamento a longo prazo e o envolvimento de sentimentos e conflitos nas decisões importantes, o que acaba atrapalhando o desenvolvimento da empresa e refletindo negativamente nos resultados. De acordo com (OSÓRIO, 2000, p. 171):

*Enquanto as grandes empresas familiares tendem a se profissionalizar ou a desaparecerem engolfadas pelos processos de megafusões que a globalização tem ensejado, as pequenas e médias empresas familiares investem em procedimentos visando melhorar seu desempenho na gestão de negócio.*

Para Hack (2013), a empresa familiar é a forma mais nítida de empreendedorismo na sua forma ampla, pois o início de toda empresa familiar vem do visionário e audaz empreendedor que inicialmente necessita do auxílio dos familiares e poucos colaboradores, a empresa em si é a junção de todos os esforços dos componentes da família em busca de um determinado propósito.

Porém apesar da grande influência no cenário econômico brasileiro, as empresas estão sendo caracterizadas, de acordo com Grzybovski et. al. (2002), como "altamente desencorajadoras e negativas". Isso se dá por conta da disputa pelo poder da empresa ou pela falta de mudança no cenário da empresa, nos métodos de gestão, fazendo com que a empresa não alcance o ritmo das mudanças do ambiente externo, e atualmente isso é um fator prejudicial (HARCK, 2013).

O mesmo autor afirma que esses fatores são cruciais levando muitas empresas ao encerramento das suas atividades por questão de morte do seu fundador, pelo não planejamento no processo sucessório e as discussões internas pela busca do poder.

Entre os motivos que levam as empresas familiares a morte prematura, Oliveira (1999, p. 22) destaca:

*"[...] - concentração por tradição, em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste produto entra em declínio; - falta de planejamento estratégico estruturado; - brigas de sucessão".*

De acordo com Harck (2013), os desafios que as empresas familiares encontram no dia a dia para continuar no mercado são enormes, essas empresas precisam aprender a reconhecer oportunidades e saber lidar com problemas internos relacionados à empresa, sabendo separar questões familiar de decisões importantes para assegurar a continuidade e seu crescimento.

## **Metodologia de pesquisa e análise de dados**

O método utilizado no trabalho foi um estudo de caso, e a coleta de dados por meio de entrevista aplicada ao proprietário da empresa e complementada com dados bibliográficos referentes à temática pesquisada.

De acordo com Yin (2001), estudo de caso é um estudo empírico, tem o propósito de estabelecer um meio de discussão e debate, ele permite uma investigação nos ciclos de vida da organização. Gil (2008) afirma que entrevista é um diálogo assimétrico, com perguntas formuladas, onde uma parte é a coletora de dados e a outra a fonte de informação. Gil (2008) afirma que a análise formula respostas para o problema pesquisa, já a interpretação relaciona o assunto já estudado com os dados coletados.

## Resultados e discussões

Para Hack (2013), toda organização surge através do lado empreendedor das pessoas, que tem como objetivo criar seu próprio negócio, uma nova idéia pode surgir de uma oportunidade de negócio identificada, pela disponibilidade de capital, ou, até mesmo, por estarem insatisfeitos com o emprego atual, esses são alguns dos principais fatores que incentivam o desenvolvimento do próprio negócio.

A empresa estudada é situada na região de Nova Andradina, com atividade no ramo de confecções infantil e adulto, fundada em meados de 1998, nos dias atuais ela tem grande nome no mercado. Gerenciada pela proprietária Veridiana, formada em Administração de Empresas, a empresa conta hoje com 20 funcionários e com planos de expansão.

No caso da empresa estudada, o fator motivador a sua criação foi à identificação de uma oportunidade de negócio, pois um ponto de referência, e muito bem localizado estava sendo desocupado, no qual antes era uma loja da própria família, porém de um ramo totalmente diferente, que estava mudando de lugar, com a desocupação do ponto, e com capital para investimento surgiu em Março de 1998 à loja BK confecções infantil, com público alvo crianças e adolescentes.

De acordo com informações coletadas, através de entrevista realizada com a proprietária do estabelecimento comercial onde foi realizada a pesquisa, chegamos a algumas conclusões de como a empresa familiar que lhe pertence opera durante o dia a dia.

No início, o gerenciamento da loja era feito pela proprietária e sua mãe, as duas tinham uma afinidade tão expressiva que lhes proporcionavam tomar decisões de maneira conjunta, de modo que as duas sempre chegavam a uma decisão que pudesse desenvolver ainda mais o estabelecimento, decisões como contratação, compras, investimentos e etc, eram todas tomadas em conjunto. Com o passar dos anos, ela começou a contar com o auxílio de uma gerente, uma pessoa que no futuro viria a se tornar muito importante para a organização. Um ponto no qual a proprietária admite que faltou durante todos os anos a frente da empresa, foi a falta de um planejamento formal, um estudo com levantamentos e com metas que poderiam vir a influenciar desenvolver da empresa, que segundo a mesma foi compensado com muito esforço e com muito empenho, sempre correndo riscos, empreendendo de maneira agressiva, inovando e buscando novos tipos de mercado, característica que ela afirma ser uma herança de sua mãe, que tem como qualidade este tipo de empreendedorismo.

Durante todos esses anos a proprietária sempre buscou atender as necessidades dos clientes, fazendo com que a empresa agregasse produtos ao seu portfólio, sendo assim, a empresa começou a oferecer artigos de acessórios, roupas para adultos, calçados e bijuterias, abrangendo cada vez mais seu público.

Com o passar dos anos, a ampliação da loja, o investimento em novas marcas que lhe deu ainda mais destaque dentro do cenário municipal e da região, veio também à separação do grande trabalho em conjunto que ela realizava com a mãe, responsável pelo seu sucesso e também por ser a visionária que teve a capacidade de enxergar um futuro para o segmento em iriam assumir desde então.

Em meados do ano de 2012, quando se deu o fato, a proprietária começou a gerenciar a loja sozinha e tomar decisões sem a ajuda da mãe, ela passou a contar cada vez mais com a gerente que trabalhava com ela já a aproximadamente 6 anos, foram lhe passadas diversas funções de extrema importância dentro da empresa, como a contratação e o treinamento dos colaboradores que ingressam no quadro de funcionários, o planejamento, o auxílio na tomada de decisão e também a responsabilidade pela aquisição de novos produtos de um determinado segmento.

Em relação à sucessão dela para os filhos, ela explica que o filho mais velho com 16 anos, não tem o interesse de buscar um futuro dentro do estabelecimento, porém, a filha mais nova, com 9 anos tem interesse dentro da loja e está sempre presente, mas ainda não tem segundo ela, idade o suficiente para sustentar a ideia de que no futuro será a responsável por manter a empresa com a mesma ordem e sucesso de sua mãe.

Hoje, a empresa conta com um planejamento de crescimento no seu ramo, com toda sua característica empreendedora, a proprietária investirá em uma nova reforma da loja, buscando assim aperfeiçoar conforme as mudanças do mercado e atender as necessidades de seus clientes, com um projeto pronto, aguardando apenas a contratação da mão de obra para o início da obra de ampliação.

Na empresa avaliada a tomada de decisão é realizada sempre pela proprietária, conforme Fortes (2013) afirma que o fundador da empresa conhece todos os processos, desde o setor de compras, vendas até a parte financeira, além de executar as funções de controladoria e estratégias primordiais para o negócio. Analisando a forma de gestão na questão da tomada de decisão da empresária, verificamos que ela não sofre influência familiar e nem toma decisões por questões de família, a administração na empresa é tratada separadamente dos problemas familiares.

No processo de sucessão avaliamos que a empresa não conta com nenhuma ferramenta para esse tipo de planejamento, ou seja, ela ainda não sabe qual dos filhos irá tomar a frente dos negócios. A filha, no entanto demonstra interesse pela empresa, porém ela acha muito cedo pra pensar no processo de sucessão. Analisando que o estudo feito tem como objetivo avaliar os erros e os acertos da empresa familiar, é essencial que a proprietária inicie um planejamento para o processo de sucessório, conforme afirma Barcelos (2007) o processo de sucessão é umas das principais dificuldades dentro da empresa familiar, e o mesmo deve ser inicializado com antecedência ao dia que dê fato a próxima geração irá assumir o controle da empresa.

Outro quesito falho na gestão da empresa é quanto ao planejamento formal, aquele escrito e programado com todos os passos a serem seguidos diariamente, e com relação as tomadas de decisão para o futuro, a empresária afirma que não conta com esse planejamento formal e que esse é um ponto falho a ser analisado, pois ela reconhece a necessidade do mesmo. Maximiano (2010) afirma que o planejamento é a dimensão das competências, é a ferramenta utilizada para administrar as relações com o futuro, é uma ferramenta fundamental, divididas em três níveis hierárquicos, mostrando assim que dentro da empresa analisada falta o planejamento de todos os setores.

No setor de controle e gerenciamento da empresa, analisamos que a empresa conta com uma profissional adequada e preparada para delegar funções, coordenar a equipe e controlar a realização de atividades, profissional que não tem grau de parentesco nenhum com a proprietária. A gerente responsável analisa situações do cotidiano na loja e passa todas as informações para a proprietária. Para Montana et. al., (2010), o papel dos gestores é exatamente esse de delegar funções, planejar, controlar a realização de atividades e com base nesse compartilhamento de atividades que os outros colaboradores podem se tornar responsáveis pela realização das suas atividades.

### **Considerações finais**

O objetivo geral deste artigo foi analisar a forma de gestão da micro empresa familiar, os dados obtidos foram analisados e comparados com as definições defendidas pelos autores, auxiliando, assim, novos empreendedores na questão em gerenciar uma empresa familiar e as dificuldades encontradas no dia a dia.

Os resultados apontam que a gestão da empresa, apesar de todo sucesso alcançado através da visão de futuro da proprietária e seu dom empreendedor, tem seus erros e acertos. Um dos principais pontos do artigo é a questão do processo sucessório onde o planejamento da sucessão do poder precisa ser iniciado com antecedência, planejamento este que a proprietária admite não ter. Outro ponto é o planejamento formal, do qual a empresa não dispõe, um ponto importante e falho, através desse estudo com intuito de auxiliar a empresa, a proprietária compreendeu a necessidade de algumas mudanças na sua gestão e vai pôr em prática as idéias colhidas do presente estudo, analisado a tomada de decisão, mostra que todas as decisões tomadas não sofrem influência familiar, um fato importante e de extrema dificuldade dentro de algumas empresas por não separar empresa x família.

Desta forma, o modelo de Gestão identificado na empresa, mostra que a mesma apresenta um nível alto de empreendedorismo e sucesso nos negócios, porém falta á organização um gerente qualificado para por em prática um planejamento estratégico em médio prazo, de maneira que, a atitude em relação à tomada de decisão a seja mais organizada e pautado em princípios administrativos de mercado.

## Referências bibliográficas

- BARCELOS, R. O RH, a Formação e a Contratação de Sucessores Familiares – Um Estudo em Empresas Brasileiras e Portuguesas. In. GPR – I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1., 2007, Natal, RN. Anais...Natal, 2007.
- BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. Ci. Inf., São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, outubro/dez. 1994. Disponível em: file:///C:/Users/Windows/Downloads/2904088.pdf. Acesso em: setembro 2014.
- CHIAVENATO, I. Administração: Teoria, Processo e Prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411 p.
- FORTES, B. J. et. al. Gestão de empresas familiares: Estudo de caso em uma empresa de confecções. 2013, 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria RS, 2013.
- GIL, A. C. Métodos e Técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.
- GRZYBOVSKI, D; TEDESCO, J. C. (orgs.). Empresa Familiar: Tendências e Racionalidades em conflito. Passo Fundo: UFP, 2002.
- HACK, F. A. Gestão de Empresas Familiares de Pequeno Porte: Um Estudo de caso da confecções Gerhack Ltda. De Panambi/RS. 2013, 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – DACEC - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Panambi, 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil, 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2001. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: Outubro 2014.
- LEONE, N. M. C. P. G. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, J. B. A empresa familiar. 5 ed. São Paulo, Pioneira, 1998.
- MACHADO, J. R. A arte de Administrar Pequenos negócios. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 491 p.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. Administração. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 525 p. (Série Essencial).
- OLIVEIRA, D. P. R. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- OSÓRIO, L. C. Grupos: Teorias e Práticas – acessando a era da grupalidade. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- RAIMUNDINI, S. L. A. A empresa familiar na perspectiva da cognição e da emoção: um estudo em uma

pequena empresa. In. EGEPE, 4, 2005, Curitiba. Anais...Curitiba, 2005.

SANTOS, L. P. et. al. Processo decisório e tomada de decisão: Um dualismo. 2007. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. São Paulo: SEBRAE/SP, 2012. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/166-produtos-online/legislacao/publicacoes/artigos/6832-pelga>>. Acesso em: Outubro 2014.

SOUZA, L. O. et. al. Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório. 2012, 13 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Tecnologia em Gestão Empresarial, Faculdade de Tecnologia, Cruzeiro, 2012.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 206 p.