



**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EMPRESARIAL PARA A LONGEVIDADE
DAS EMPRESAS FAMILIARES:**

Um estudo de caso na empresa Sr. Creme Sorvetes.

Roberta da Costa Bertanha
Graduanda em Ciências Contábeis – Uni-FACEF

roberta_bertanha@hotmail.com

Rosiane Teixeira Braga
Graduanda em Ciências Contábeis – Uni-FACEF

rosianebraga_14@hotmail.com

Augusto Aparecido Mazier
Mestre em Gestão Empresarial – Uni-FACEF
mazier@com4.com.br

Resumo

As empresas familiares apresentam um relevante impacto social e econômico em todo mundo. Portanto, este artigo apresenta um estudo de caso, realizado na empresa Sr. Creme Sorvetes, empresa familiar do setor alimentício. Esta pesquisa tem a finalidade de identificar as dificuldades que os gestores de empresas familiares enfrentam, tanto para assegurar a saúde financeira das mesmas, quanto para garantir a estabilidade nas relações comerciais entre seus familiares. Para tal, foi realizada uma pesquisa prática com estudo de caso descritivo de caráter qualitativo, sendo coletados dados primários por meio de entrevista semiestruturada com a diretora da empresa e irmã do fundador, que apresentou a existência de alguma falhas e dificuldades na gestão atual. Foi feita uma análise teórica baseada em pesquisas bibliográficas, que mostraram que as dificuldades encontradas são comuns em várias empresas familiares. Também foram apresentados os conceitos de gestão empresarial e uma explicação do que se refere empresa familiar e suas classificações que mostra a complexidade das mudanças que ocorrem no âmbito das mesmas. Com base na apresentação dos dados da empresa, é possível concluir que a gestão atual não está de acordo com as necessidades da mesma e, por isso, necessita de mudanças para que a empresa possa se reestruturar de maneira que possa garantir sua continuidade e melhorar a situação de seus negócios.

Palavras-chave: Empresa familiar. Dificuldades. Mudanças. Gestão.



1 Introdução

Este artigo apresenta os resultados de um estudo de caso realizado na empresa Sr. Creme Sorvetes, com sede em Ribeirão Corrente – SP, e abordou principalmente as dificuldades enfrentadas pela diretoria a fim de manter a empresa devido as falhas na gestão empresarial

As empresas familiares ao decorrer dos anos estão sendo instrumentos de muitas pesquisas, isto por serem capazes de promover crescimento social e econômico nos mais diversos países.

É cada vez mais comum o surgimento de empresas familiares, porém muitas delas entram no ranking das empresas que fecham as portas, antes do terceiro ano de vivência. Isso muitas vezes se dá pela falta de uma estrutura organizacional e gestão competente, já que nas empresas comandadas por familiares é comum não existir uma hierarquia administrativa, o que torna possível que diversos membros deleguem funções e tomem decisões, influenciando negativamente o desenvolvimento empresarial.

Devido a isso, esta pesquisa visa mostrar a importância da gestão empresarial nas empresas familiares, já que estas normalmente apresentam uma grande quantidade de falhas no setor, como por exemplo, a falta de estrutura, que possibilite a identificação de uma hierarquia de cargos.

A aplicação de uma boa gestão permite que as empresas familiares sejam melhores dirigidas, conquistando o maior alcance de resultados econômicos positivos e até mesmo um maior controle dos colaboradores que conseguem ter uma clara visão de quem os dirige.

A metodologia utilizada durante a pesquisa foi o estudo bibliográfico e também estudo de caso, a fim de conseguir maiores conhecimentos sobre empresas familiares, gestão empresarial e como a boa gestão influencia no desenvolvimento das empresas e os fatores que geram as decisões tomadas neste tipo de empresas. Foi utilizada uma abordagem qualitativa-interpretativa para apurar os acontecimentos de maneira ampla e aprofundada e observando o modo como realmente acontece a gestão na empresa analisada. Para a coleta de dados, foi aplicado roteiro de entrevista semiestruturada, em entrevista com a diretora, que também é irmã do presidente da empresa estudada, sendo os resultados analisados com o método descritivo por meio de análise de conteúdo.

O artigo tem início apresentando conceitos de gestão empresarial e mostrando algumas definições, logo após, tem uma breve explicação do que se refere empresa familiar e suas classificações, levando em consideração a relação entre família, propriedade e controle. Após expor a metodologia utilizada pelo estudo, a discussão do trabalho traz maiores informações a respeito da empresa familiar analisada nesta pesquisa, assim como a gestão implantada para se destacar no mercado competitivo.

O problema do artigo consiste na análise de como a falta de



gestão empresarial afeta as empresas familiares, e os prejuízos decorrentes da ausência da gestão, que é importante dentro das organizações e melhora os fluxos dos processos internos e externos das mesmas.

2 Gestão empresarial

É um conjunto de estratégias e ações aplicadas em uma empresa, buscando melhores resultados para seus negócios, utilizando seus recursos financeiros, estruturais e humanos.

Gestão empresarial é importante para empresas de pequeno, médio e grande porte, pois é imprescindível saber como conduzir ações voltadas para o crescimento sustentável do negócio. De acordo com o artigo publicado no blog FIA na data 22 de agosto de 2018 “em 2015, foram abertos 708,6 mil negócios, enquanto outros 713,6 mil fecharam as portas, devido a empresa obter dificuldade/deficiência na gestão empresarial”.

Para aplicar a gestão empresarial na empresa é necessário planejamento, indicadores de desempenho, tecnologia e qualificação profissional. Planejamento, ou seja, estipular metas desde antes da abertura da empresa até o fim da mesma, buscando minimizar os riscos e melhores resultados no negócio. Indicadores de desempenho é uma forma de avaliar se a empresa está no caminho correto. Tecnologia foi criado diversos sistemas de gestão empresarial, conhecidos como ERP- Enterprise Resource Planning ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial, são meios de comunicar o financeiro, o administrativo, o estoque e ainda o departamento de contas, unindo as diferentes áreas de um negócio. Qualificação Profissional é preciso ter uma pessoa com capacidade e competência para ser gestor de um negócio.

Existem 3 principais tipos de Gestão Empresarial: Cadeia de Valor, Ciclo de Inovação, Ciclo de Deming.

2.1 Cadeia de Valor

É uma estratégia que tem foco na otimização dos processos, ou seja, busca aumentar sua rentabilidade, a satisfação do cliente e reduzir custos, isto é um modelo de fluxograma para cada empresa específica, representando um sistema de valores e informações organizacionais.

2.2 Ciclo de Inovação

É a criação de processos criativos e de inovação, que funciona de acordo com uma diretriz nas suas práticas de gestão. Externamente acontece quando uma empresa pesquisa, planeja, adquire um novo sistema, já internamente funciona desenvolvendo novos horizontes a todos os colaboradores.



2.3 - Ciclo de Deming

Também conhecido como PDCA, planejar, desenvolver, checar e agir, buscando a melhoria e uma gestão mais eficiente.

Conforme o Artigo da Revista Pensar:

Campos define o Método de Melhorias – ou Ciclo PDCA na seguinte citação: “O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais. (CAMPOS, 1996)

3 Ferramentas de gestão empresarial

3.1 O feedback

É uma forma dos colaboradores obter retorno sobre obrigações, negócios da empresa, procurando melhoria à produtividade, para o clima organizacional. O Feedback Contínuo acontece de forma periódica e constante, gerando um ambiente de conversa frequente entre colaboradores e a gestão da empresa.

Existem 7 ferramentas de gestão empresarial que traz melhorias e qualidade para as empresas, são elas: Planejamento Estratégico, KPI, Análise SWOT, Ciclo PDCA, Matriz GUT, Matriz BCG, Modelo de negócio Canvas.

3.2 Planejamento estratégico

Para alcançar metas é importante estabelecer planejamentos, considerando as informações internas e externas da empresa, ou seja, fazer um planejamento estratégico.

3.3 Key Performance Indicators (KPI)

Indicador chave da performance. São indicadores que servem para conduzir a evolução de toda a empresa ou de apenas alguns setores, detectando os gargalos de produção e falhas em processos. Existem 6 KPI's que toda empresa de êxito utiliza: Indicador de Capacidade, Indicador de Valor, Indicadores de Qualidade, Indicadores de Lucratividade, Indicadores de Competividade, Indicadores de Rentabilidade.

3.3.1 Indicador de Capacidade: é a quantidade do que pode ser produzido em tal tempo, como a quantidade de peças produzidas por hora.

3.3.2 Indicador de Valor: mostra o valor percebido em que recebe um produto



ou serviço em relação aos recursos disponibilizados para obtê-lo.

3.3.3 Indicadores de Qualidade: apresenta para a empresa a quantidade de produtos com avarias: como foram vendidos 100 televisores e 90 não apresentaram nenhum tipo de defeito, então tem 90% de conformidade.

3.3.4 Indicadores de Lucratividade: é a ligação entre as vendas e o lucro obtido.

3.3.5 Indicadores de Competividade: é a relação da sua empresa com seus concorrentes, é preciso saber lidar com os concorrentes.

3.3.6 Indicadores de Rentabilidade: é o valor que a empresa vai ter de lucro em relação ao valor investido na mesma.

3.4 Análise SOWT

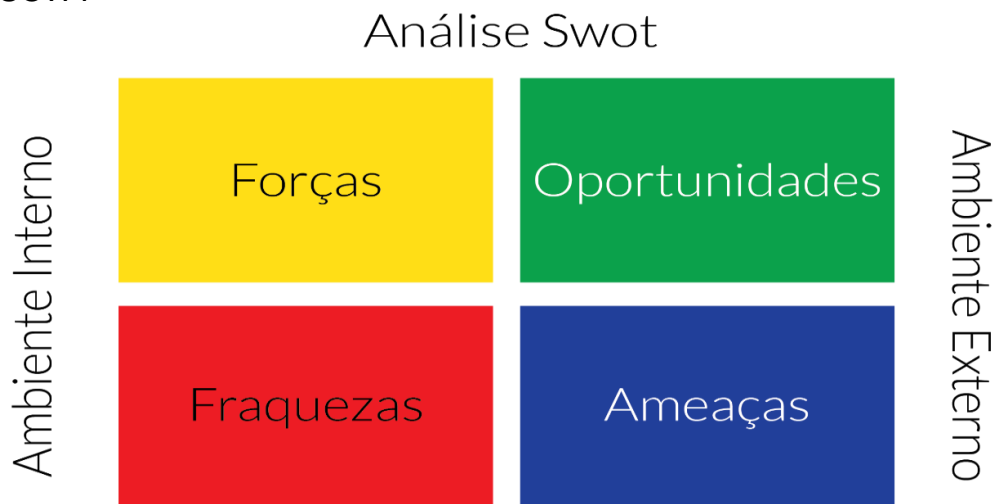


Figura 1 Gráfico ilustrativo SOWT

SOWT representa (Strengths) Forças, (Weaknesses) Fraquezas, (Opportunities) Oportunidades e (Threats) Ameaças. Essa matriz possibilita que o empresário, ou até mesmo o administrador reconheçam as características internas e externas do sistema da empresa, o que é de extrema importância para tomada de decisão diante de seus concorrentes, realizando assim, estudos de seu comportamento.

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no



ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).

2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

3.5 Ciclo PDCA:

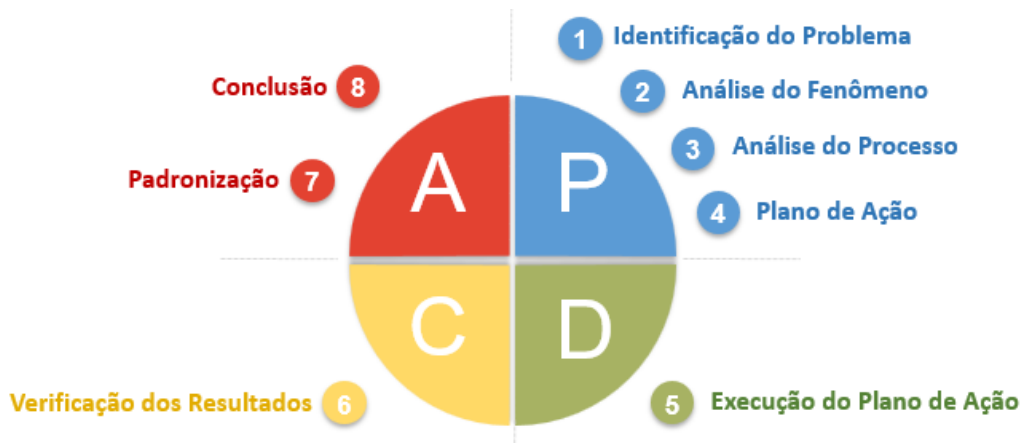


Figura 2 – Ilustração Ciclo PDCA

Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act): Planejar, fazer, checar e agir. Esse método é utilizado para prevenir problemas e obter controle e melhoria contínua de processos e produtos, permitindo a eficácia da implantação de novos planos e acompanhar mudanças.

Segundo Werkema (1995, p.24), as fases do ciclo PDCA são:

Planejamento (plan): está é a primeira etapa do ciclo, nesta fase toma-se por base as informações coletadas no diagrama 6M e planeja-se uma ação que solucione as causas identificadas. O planejamento é feito com a utilização da técnica 5W 2H; execução (do): a segunda etapa do ciclo consiste em executar o planejamento que foi elaborado; 6 verificação (check): a terceira etapa é a verificação da ação, nessa fase analisa-se a situação atual, compara com a situação anterior, e verifica se o que foi planejado realmente foi realizado; ação (action): a quarta etapa é a ação a ser tomada diante do resultado obtido. Caso o efeito tenha sido negativo e o problema persiste inicia-se outro ciclo, se o efeito foi positivo e o problema foi solucionado então avalia-se a situação atual, e as mudanças que proporcionaram o alcance das metas para que seja feita uma padronização do sistema utilizado.



3.6 *Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência): auxilia na elaboração de estratégias para a resolução de problemas.*

3.6.1 *Gravidade: é onde o gestor analisa o tamanho do impacto, caso o problema não seja solucionado.*

3.6.2 *Urgência: é o critério utilizado para verificar o prazo para resolver o problema.*

3.6.3 *Tendência: é o padrão da evolução da situação.*

3.7 *Matriz BCG: é uma ferramenta utilizada para analisar quais produtos tiveram bons desempenhos e deve continuar no mercado e quais não obterão resultados positivos, por meio de gráficos. As quatro categorias desse método são: Estrela, Vaca Leiteira, Ponto de interrogação, Abacaxi ou Mascote.*

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alta	 Estrela	 Questionamento
	Baixa	 Vaca leiteira	 Abacaxi

Figura 3 Tabela ilustrativa da Matriz BCG.

- **Estrela:** é onde os produtos ou serviços estão em alta no mercado, possui possibilidade de crescimento e grande potencial de rentabilidade.

- **Vaca Leiteira:** é onde o produto possui uma alta participação e um baixo crescimento no mercado, pelo fato de ser um produto produzido naturalmente e que obtém lucro, não necessita investimentos.

- **Ponto de Interrogação:** a empresa precisa estar atenta, pois é um mercado promissor, ou seja, possui um alto crescimento no mercado porém a participação é pequena.

- **Abacaxi ou Mascote:** representa uma adversidade, pois estão os produtos que possuem baixo crescimento e participação no mercado, e fica a dúvida será que vale continuar investindo em tal produto.



- Modelo de negócio Canvas: é um meio de montar estratégias de gerenciamento que possibilita a desenvolver modelos de negócios, podendo ser utilizada para inovar ou criar uma distinção da sua empresa dos seus concorrentes. E além disso criar novos produtos ou serviços.

4 Gestão patrimonial coopera com a longevidade da empresa familiar

Existe um velho ditado que diz:” Pai rico, filho nobre e neto pobre.” Ditado simples, porém, com grande significado, deve ser levado a sério por administradores de pequenas, médias e grandes empresas, evidenciando que está cada vez mais complicada a continuidade das empresas após a terceira geração.

Após estudos, ficou comprovado que para as empresas familiares não chegarem ao fracasso, é preciso estar sempre em constantes mudanças.

O cuidado, a atenção e o planejamento no que se refere a perpetuidade do patrimônio é uma das experiências e aprendizados das empresas familiares que ultrapassarem a barreira dos cem anos. Algumas delas criaram mecanismos preventivos como: fundos de reserva; estrutura de caráter previdenciário; seguros de vida ou de saúde; programas e financiamentos para estimular novos empreendimentos entre os herdeiros; cursos, eventos e seminários para educação financeira das novas gerações; family offices etc. (BERNHOEFT e MARTINEZ 2011, p. 101).

Com a saída para a continuidade do empreendimento familiar, os herdeiros devem estar conscientes que a mesma deve estar fundada em mecanismos preventivos alternativos, ou seja, outras fontes de custeio que irão proporcionar maiores rigidez à continuidade da atividade empresarial.

5 Empresas familiares

São negócios fundados e constituídos por membros de uma mesma família. Existem três tipos de negócios mais comuns: tradicional, híbrido e de influência familiar. Tradicional é quando a administração é realizada unicamente pelos próprios familiares, híbrido é membro da família com profissionais de fora em cargos de gerência, influência familiar corresponde os membros da empresa não participantes da sua administração, mas ainda assim tem parte significativa das ações.

Para Werner (2004, p.20) empresa familiar é definida como:



“Aquela que nasceu de uma só pessoa [...] Ela a fundou, desenvolveu-a e, com o tempo, compôs a empresa com membros da família afim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. [...] Que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantêm o controle da gestão ou de sua direção estratégica” (WERNER, 2004 p.20).

De acordo com notícia publicada no “Boa Vista SPC” em 05 de setembro de 2019:

De acordo com dados levantados pelo IBGE e pelo SEBRAE, 92% dos negócios brasileiros são empresas familiares. Isso representa aproximadamente 65% do PIB do país. Além disso, significa que atualmente 75% da força de trabalho nacional é empregada por empresas comandadas por famílias.

Ainda de acordo com o site Boa Vista SPC:

“Somente 5% das empresas familiares se mantêm vivas até a terceira geração. E tem mais: 70% acabam fechando os negócios ainda na primeira geração). Para uma empresa familiar progredir é conveniente que seja definido um chefe, que planeja um sucessor orientando o mesmo a estudar assuntos da área da empresa e ligados a gestão, não misturar sentimentos familiares com a vida profissional, estipular regras e funções para cada integrante da empresa do mesmo modo o retorno que cada um terá, não misturar contas particulares com contas da empresas o melhor a fazer é abrir uma conta bancária de pessoa jurídica exclusiva para a empresa”.

O que explica o alto índice de mortalidade das empresas familiares é, que na maioria das vezes, os fundadores estão tão ocupados com o agora que não conseguem pensar no futuro, nos sucessores. Outro motivo bem conhecido é os fundadores resistirem à transferência de seus negócios para seus herdeiros, e também os conflitos entre membros familiares, refletindo na gestão da empresa e no controle dos negócios.

Empresa Familiar não é exclusivamente pequenas empresas, podemos considerar o Magazine Luiza que começou com um casal, atualmente, Luiza Helena Trajano, sobrinha do casal fundador, ocupa o cargo de presidente da companhia e possui a maior parte das ações.

5.1 As características da empresa familiar

As empresas familiares são organizações que possuem sua história vinculada a uma família ou que a família faz a gestão dos negócios (BERNHOEFT, 1987, p.29). Entretanto, esse conceito vem sendo modificado ao longo dos anos e conquistando espaço no meio acadêmico. Algumas definições, expressas no quadro 1, cultivam sobre o conceito de empresa



familiar que passam por autores ao longo dos anos.

Quadro 1 – Conceitos e critérios de empresa familiar, ordem cronológica:

AUTORES	CONCEITO	FOCO
Donelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influencia na empresa.
Barry (1975)	Quando é na prática controlada pelos membros de uma única família.	Controle familiar
Dyer (1983)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões com relação à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias	Gerenciamento – propriedade familiar.
Bernhoeft (1987)	É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou que mantém membros da família na administração dos negócios	Família - história e direção
Lodi (1998)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador	Tradições e valores familiares.
Barnes e Hershon (1994)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.	Propriedade
Tagiuri e Davis (1996)	São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Família – gestão – propriedade
Gersick <i>et al.</i> (1997)	É aquela na qual ocorre a interseção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.	Propriedade – família – gestão.
Chua <i>et al.</i> (1999)	É aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalisão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.	Controle por membros da família
Lanzana e Constanzi (1999)	Um ou mais membros de uma família exerce controle sobre a empresa, por possuir a propriedade do capital.	Propriedade familiar.
Danes <i>et al.</i> , (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada a natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade familiar – Sucessão
Suehiro e Wailersak (2004)	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.	Propriedade – família
Brockhauss (2004)	A persistência de transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.	Gerenciamento influenciado pelo fundador.



Uhlauer (2006)	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual, pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.	Propriedade –família – gestão
Grzybovski (2007)	A expressão familiar deixa implícito o envolvimento de membros da família no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.	Propriedade –família – gestão.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Silva, Fisher e Davel, 1999 e outros.

Os conceitos supracitados evidenciam três focos que envolvem propriedade, família e gestão. Em tais definições é importante ressaltar que a palavra “gestão” não era mencionada nas primeiras abordagens, ou seja, os conceitos eram baseados na continuidade da propriedade e em manter algum membro da família sob o controle administrativo da organização.

Há uma linha de coerência, entre os autores, ao caracterizarem a empresa familiar com relação à propriedade da empresa e à influência da mesma na tomada de decisão.

Na década de 1990, surge o modelo dos três círculos de Gersick et al (2006, p.6) – propriedade, família e gestão –, como melhor explicitado também na figura 4. A dimensão tridimensional perdura entre as definições publicadas na década de 2000. Esse modelo define e analisa as questões da empresa familiar pela ótica de três eixos estruturantes, supracitados e evidenciados na figura 4.

Sob essa linha analítica, é válido que as questões relativas à empresa familiar considerem o grau de envolvimento, coesão e impacto que os três círculos têm em cada contexto e cultura específica, sendo que (1) representa o membro da família controladora que não detém participação acionária nem cargo de gestão; (2) pessoa de fora da família controladora que detém participação acionária, mas não possui cargo; (3) pessoa de fora da família controladora, sem participação acionária, detentora de cargo de gestão; (4) membro da família controlada, sem participação acionária com cargo de gestão; (5) membro da família controladora, que detém participação acionária e não exerce cargo de gestão; (6) pessoa de fora da família que detém participação acionária e exerce cargo de gestão; (7) membro da família controladora que detém participação acionária e exerce cargo de gestão.



Figura 4 – Modelo dos três círculos:

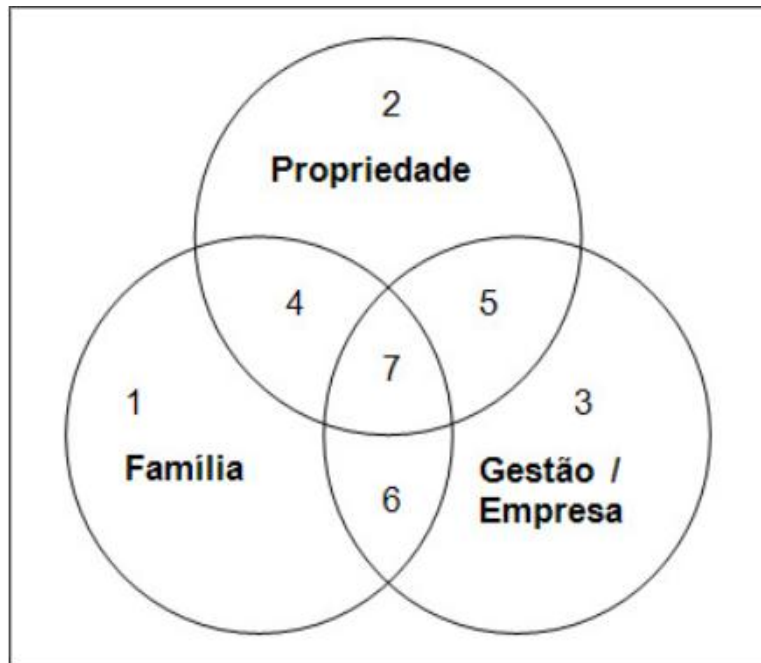


Figura 4 - Fonte: Gersick et. al. (2006, p. 6)

Esse modelo descreve a dinâmica da empresa familiar como composta por três subsistemas diferentes e independentes, porém superpostos: negócio (gestão), propriedade e família. Assim, qualquer ente, dentro de uma empresa familiar, pode fazer parte de um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Alguns estarão em mais de um setor e outros em apenas um. É possível, portanto, a partir disso, mapear a presença da família nele (GERSICK *et al.*, 2006, p.6).

Enquanto o modelo dos três círculos pode oferecer um quadro fotográfico da empresa familiar em determinado momento de sua existência, tal proposta tem uma limitação evidente: a ausência de análise em relação às mudanças trazidas pela dinâmica das empresas familiares, principalmente as relacionadas com a passagem do tempo, e a influência delas ao longo de sua trajetória.

5.2 Tipos de empresa familiar

Os autores pesquisados classificam as empresas familiares de diferentes formas. Lethbridge (1997, p.7), por exemplo, destaca três tipos de empresas familiares:



- a) a empresa familiar tradicional: a cia é fechada, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;
- b) a empresa familiar híbrida: a cia é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- c) a empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica mediante participação acionária significativa.

Gersick *et al* (1997), entretanto, comentam que depois da primeira geração não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser mais diluída, apresentando outra forma de classificação:

- a) a empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou por um casal;
- b) a empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;
- c) a empresa familiar de consórcio entre primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

Gersick *et al.* (1997), também, citam uma forma híbrida de propriedade, como, por exemplo, uma sociedade entre irmãos juntamente com outra minoritária, seus primos. Essa classificação pode, contudo, ser contestada em relação a alguns aspectos, pois é possível verificar negócios familiares gerenciados, ao mesmo tempo, por mais de uma geração.

Contudo, com a classificação nesses três estágios e nas formas híbridas de gestão, diversas outras maneiras de organizar o controle da empresa acabam sendo excluídas. Podem ocorrer situações em que o fundador participa da gestão com os filhos ou genros sócios, podendo-se verificar que a gestão se organiza de uma maneira mais diversificada do que, inicialmente, com um fundador, depois seus filhos e, na próxima geração, os seus netos na gestão do negócio.

6. Metodologia

Este estudo define-se como uma pesquisa bibliográfica, descritiva e com abordagem qualitativa na coleta de dados, além de ser um estudo de caso.

De acordo com Yin:

“O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real,



especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. (YIN, 2005, p.32).

O estudo de caso foi realizado com uma empresa do ramo alimentício, localizada na cidade de Ribeirão Corrente no estado de São Paulo.

Já a pesquisa bibliográfica foi realizada a partir da análise de publicações sobre o conteúdo em livros, sites, artigos científicos, entre outros.

Conforme Fonseca:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. (FONSECA, 2002, p.32).

Segundo Selltiz et al. (1965):

As pesquisas descritivas têm como finalidade principal descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

Após a identificação e análise da gestão empresarial da empresa familiar, as informações coletadas por meio de análise do discurso da entrevistada, geraram benefícios para a formulação das considerações finais da pesquisa, que abrangem os seus resultados e as sugestões para novos estudos relacionados ao objeto da pesquisa. Segundo Paveau e Sarfati (2006, p. 202 apud MILANEZ e SANTOS, 2009, p. 10) a análise do discurso é definida como uma disciplina que tem como objetivo de estudo o funcionamento interno do texto, tanto com relação à análise literária, quanto à articulação entre a linguagem e as condições sociais.

6.1 Caracterização da empresa pesquisada

A empresa “Sr. Creme Sorvetes” surgiu no ano de 1996, com sua única sede em Ribeirão Corrente, tendo como atividade principal a fabricação de picolés e sorvete em massa.

O fundador Edson Ângelo de Souza começou a fabricação no fundo de um bar. O sorvete era fabricado de forma artesanal, com ingredientes de frutas naturais e caldas feitas com o leite puro. A criação do nome da empresa está relacionada às recordações da infância de Edson, que se deliciava com uma saborosa caneca de leite, tirada no curral e apresentada pelo seu tio como o “creme da vaca”. Assim foi criada a marca, que para seu fundador traduz o sorvete cremoso com o verdadeiro sabor do creme.



A produção e administração da empresa ficavam totalmente a cargo do fundador Edson e de seu irmão Anderson, que era o único funcionário e hoje sócio da empresa. Nesta época, era produzido apenas 200 litros mensais de sorvete.

Foi no ano de 1998 que Edson saiu do fundo do bar, comprou um terreno e construiu a fábrica, adquiriu maquinário, freezers e veículos, assim foi começando a contratar alguns funcionários. Em 2010, a marca atinge seu ápice, ganhando espaço nos supermercados, varejos, panificadoras e conveniências de sua cidade natal, Ribeirão Corrente (SP). Depois expandindo nas cidades de Cristais Paulista (SP) e Franca (SP).

Em meados de 2011, a empresa decide revitalizar e investir em sua marca e nos pontos de venda, mostrando ao consumidor sua essência. Queriam fabricar produtos diferentes, com um novo conceito. Texturas cremosas, saborosas sofisticadas e tecnologia de alta qualidade, sem perder o sabor artesanal e que também fosse um produto acessível a todos. E assim o fizeram! Expandiram sua área de atuação, ganhando espaço em Ribeirão Preto (SP) e grande parte da Região do Interior. No final deste mesmo ano, sua irmã Elisângela que havia trabalhado antes por 15 anos no setor de crédito de uma rede de varejo, juntou-se aos irmãos para cuidar da gestão da empresa. Atualmente ela ocupa o cargo de diretora.

Hoje a empresa produz 8 mil litros de sorvete por dia, possui mais de 25 funcionários, entrega em toda região de Franca, já está em grande parte de Ribeirão Preto e começando a abrir espaço do estado de Minas Gerais. Dispõe de uma logística própria que permite agilidade, eficiência na entrega e bom atendimento aos seus clientes, com profissionais treinados e bem preparados.

7 Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo será apresentado os resultados das informações coletadas na entrevista realizada com a diretora financeira da empresa estudada. A entrevista foi feita no dia 30 de julho de 2020, com o objetivo de verificar como funciona a atual gestão da empresa. Posteriormente, serão apresentadas e analisadas as informações coletadas por meio da realização da entrevista.

O objetivo desta pesquisa foi descobrir quais são as dificuldades encontradas pela diretora e gestora da empresa para manter o controle da mesma.

São elas:

- Falta de comunicação;
- Dificuldade para adaptar-se às mudanças na gestão;
- Há falta de estrutura apropriada quanto à administração da empresa;
- Dificuldade para administrar o patrimônio familiar e empresarial.



Para a eficiência da gestão de uma empresa familiar, a entrevistada declara que é importante sempre ter foco no trabalho, fazer reuniões constantes, discutir com os sócios familiares sobre decisões a serem tomadas, separar corretamente as despesas da empresa e as da família. Porém, mesmo estando correta teoricamente, é possível ver que na prática que nem sempre ocorrem esses fatores no cotidiano da empresa.

Foco na Empresa, acreditar no negócio, não ser egoísta, acreditar na união e no amor. Fazer reuniões constantes, discutir com sócios familiares. E todas retiradas da empresa precisa ser consciente. É importante o respeito entre os sócios, e a equipe precisa sentir essa união. Nunca desconsiderar uma decisão de um dos sócios. Sempre, ressaltar o valor dos sócios e seu lugar na empresa, como líder e fundador. A equipe precisa sentir segurança e saber quem está à frente, e sentir orgulho da empresa que faz parte (E1, 2020).

No que diz respeito ao modelo de gestão aplicado atualmente, a gestora relatou que precisa melhorar bastante, desde do atual planejamento até sua execução, que existe uma falha na agilidade de tomada de decisões. Ela admite que ainda não houve essas melhorias, pelo fato de ter dificuldade em adaptar-se às mudanças. Segundo Casillas, Vázquez e Díaz:

É comum este comportamento dos gestores de empresas familiares, já que é normal considerarem seus métodos corretos, porque a forma de gerirem a empresa normalmente segue seus próprios conceitos e sua personalidade. (CASILLAS, VÁZQUEZ e DÍAZ, 2007, p. 270).

De acordo com a entrevistada, há dificuldade em lidar com a família no ambiente empresarial e aponta as divergências de convivência como a principal delas. Os conflitos entre os diferentes interesses e pontos de vistas provocam problemas tanto dentro como fora da empresa, além do mais, prejudicam na tomada de decisões. Existe esta dificuldade devido a gestora sentir-se limitada em apoiar ou rejeitar unicamente a opinião de apenas um sócio, visto que, todos querem influenciar de forma imparcial nas questões relacionadas à empresa.

Embora os vários problemas apresentados, os familiares apontam uma imagem positiva da empresa e todos alvejam o enriquecimento desta, o que é fundamental para que eles permaneçam dedicados a trabalhar frequentemente pela melhoria e pela sobrevivência do negócio.

As questões administrativas de maior relevância sempre são tratadas abertamente com todos os membros, já questões menos importantes, a gestora diz que quase sempre não consulta os outros membros, para não gerar mais delongas.

Segundo a entrevistada, os valores e costumes tradicionais da família influenciam nos aspectos da empresa e até mesmo nas questões



administrativas. É normal em pequenas empresas familiares que as questões concretas, ou melhor, a cara da empresa possua a natureza e as características da família que a instituiu. Apesar dos casos administrativos precisarem ser examinados de forma justa e coerente, não há problema se os valores e costumes da família atuam como influência sobre os mesmos, desde que não prejudiquem a saúde financeira da empresa.

Em relação aos pontos fortes e fracos da empresa, a gestora apresenta como pontos fortes sua equipe, seu produto e qualidade, a logística própria e rápida, o atendimento de fácil acesso e o retorno rápido, que por sua vez promove a lealdade dos clientes.

Como pontos fracos, a entrevistada ressalta o cenário de crise atual, que a empresa não pode controlar, o treinamento dos funcionários e o marketing também são considerados pela gestora como ponto fraco, já que empresa não possui treinamentos que possam ajudar sua equipe nas mudanças constantes que o mercado oferece. O marketing da empresa precisa urgentemente de uma melhoria, segundo ela, acredita ainda que a marca está pouco divulgada.

Para assegurar a continuidade dos negócios, a entrevistada declara que é importante o foco no negócio, o foco na qualidade, a busca por conhecimento continuamente, treinamentos para os sócios e para equipe, investimento em tecnologia, participar de feiras para ficar atentos às novidades e estarem próximos de seus fornecedores. Com relação ao futuro da empresa, a gestora visa crescimento e dedicação de seus familiares para com os negócios da família.

Neste ponto de vista a gestora está de acordo com as teorias apresentadas por Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p.270) que foram demonstradas anteriormente, para que tenha -se sucesso na empresa familiar é necessário que todos os membros estejam comprometidos e que a administração da empresa esteja adequada às suas necessidades.

Com a apresentação dos resultados da entrevista, podemos constatar as falhas citadas pela gestora.

A falta de comunicação provoca problemas internos e traz graves falhas aos negócios da empresa. Muitos problemas e necessidades da empresa acabam não sendo discutidos o bastante, isso porque existe carência de reuniões entre os familiares e sócios, para rever os assuntos empresariais. A falta de disposição em ouvir pode levar a empresa a não reinventar seu modelo de negócio, e muitas vezes, até quebrar.

A dificuldade para adaptar -se à mudanças na gestão é comum em empresas familiares, já que empresas assim optam por um modelo de gestão próprio baseado principalmente em seu ponto de vista, isto fazendo que certas mudanças necessárias na gestão ficam impedidas de acontecer, algo notável na empresa analisada.



A falta de estrutura apropriada quanto a administração da empresa afeta muito a gestão familiar, trazendo diversos prejuízos a mesma. A empresa estudada tem uma estrutura própria, baseada nos critérios pessoais de seu fundador, os recursos humanos não possuem uma definição coerente à formação, promoção e remuneração de seus colaboradores, mostrando que o sistema de controle não é padronizado de forma correta.

Dificuldade para administrar o patrimônio familiar e empresarial; é natural existir uma falta de administração na hora de separar a vida financeira da vida familiar nesses tipos de empresa. Na empresa em questão foi apontada muita confusão, principalmente na separação de contas a pagar; os sócios costumam misturar despesas pessoais com as despesas da empresa. A retirada de pró-labore também gera uma confusão na hora de fazer o acerto de contas. É visível que essas falhas mencionadas anteriormente, refletem no modelo de gestão aplicado nos dias de hoje.

Grande parte das empresas familiares encaram basicamente as mesmas dificuldades, assim apontam falhas semelhantes em sua gestão, não distinguindo se dos demais seguimentos segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p.270). Os autores propõem como plano de ação, a execução dos seguintes passos:

1º Usar a comunicação como um benefício para empresa. A comunicação é um fator estratégico para o sucesso, pois atua especialmente para melhorar os resultados do negócio, é necessário para ajudar nas relações de trabalho e fortalecer a identidade da organização junto ao seu público alvo.

2º Aceitar e acreditar que as mudanças sempre são necessárias para a melhoria da gestão. Devem ser aplicadas frequentemente para acompanhar a evolução e maturidade da empresa, sendo assim é necessário um preparo dos sócios e colaboradores para conseguirem seguir sem problemas. A mudança aumenta a segurança nas constantes renovações exigidas pelo mercado, alinha os colaboradores à estratégia empresarial, diminui riscos, estimula a comunicação entre a administração e seu time.

3º Desenvolver uma estrutura apropriada para empresa é um fator muito importante dentro da organização, pois ela representa o aperfeiçoamento e a atribuição de vários recursos (humanos, financeiros e tecnológicos). Existem vários métodos de aplicação sem causar danos na estrutura da empresa, visando alcançar objetivos, desafios e metas, porém antes de elaborar uma estrutura organizacional, é necessário um estudo aprofundado da empresa como um todo, e como serão as lideranças da mesma. A estrutura da empresa está diretamente ligada ao sucesso. Uma estrutura eficiente e bem planejada, objetivos da empresa serão atingidos.



4º Não misturar o patrimônio e despesas da empresa com as despesas familiares. Para que seja feita esta separação é necessário fazer um raio-x de todos os gastos por meio de uma planilha, preenchendo de forma separada de um lado as quantias de entrada e saída da empresa e do outro, as quantias destinadas a gastos pessoais. É muito importante definir como serão as retiradas mensais. O pró-labore funciona como um salário que o dono recebe de sua empresa, por isso é necessário estipular um valor adequado dentro da possibilidade financeira da empresa. É ideal ter contas bancárias distintas, uma para uso pessoal e outra para as movimentações da empresa. Esta separação de conta não é uma obrigação legal, mas manter duas contas distintas deixa a tarefa de organização financeira bem mais fácil.

É recomendável a aplicação destes métodos a curto prazo, visando corrigir o mais rápido possível as falhas mencionadas, entretanto, esta decisão compete à gestora definir como será aplicado os métodos de correção apresentados e, qual a época exata que a empresa precisa para adaptar-se totalmente às melhorias nos processos de gestão organizacional.

8 Considerações finais

Dado o exposto, é notável que as empresas familiares precisam ter um planejamento estratégico eficaz e longevidade aos objetivos sociais, econômicos, políticos e culturais da empresa, pois na maioria das vezes as empresas familiares misturam questões familiares com o profissional, ocasionando prejuízos aos negócios. Os conflitos mal resolvidos em casa podem gerar disputas e jogos de poder, prejudicando a empresa, resultando em brigas, tarefas malfeitas, endividamentos.

É notável na empresa que existe entre os sócios opiniões diversas que resultam em conflito, dificuldades na tomada de decisões, além disso a empresa estudada adota apenas uma única ferramenta de gestão empresarial, Análise SWOT, mas ainda assim pelo porte, seria necessário o uso de mais ferramentas de gestão.

A partir da apresentação dos aspectos da empresa e seus respectivos problemas, é possível concluir que a gestão atual não está de acordo com as necessidades, e por isso precisa de mudanças para se reorganizar e melhorar a situação de seus negócios. Recomenda-se que a empresa adote a ferramenta de gestão Matriz GUT (Gravidade, urgência e tendência) para que assim consiga uma melhor adaptação às mudanças na gestão empresarial. Assim como seria indispensável adotar a ferramenta feedback contínuo para melhorar a dificuldade em lidar com a família, sócios e



os funcionários no ambiente de trabalho, buscando melhores resultados para a empresa.

Também seria de fundamental importância para empresa em questão a profissionalização familiar para que todos os membros fossem capazes de gerenciar o negócio, ou até mesmo inovar na forma de gestão já que uma empresa familiar não precisa necessariamente ter uma gestão familiar, e isso poderia ser feito através da contratação de profissionais especializados capazes de garantir que o negócio passe a ser conduzido através de uma visão mais estratégica e assim possa se tornar mais presente mercado e conseqüentemente gere maiores resultados positivos. Dessa forma conclui-se que “quando implementada com sucesso, a gestão estratégica é recompensada com uma satisfação extrema pela família. Tem um efeito pacificador nos conflitos familiares e os fundadores respiram tranquilos ao verem que a sobrevivência da empresa está garantida e não depende mais só dele.” conforme citado por Mariane Pinhão, advogada e sócia do escritório Pinhão e Koiffman Advogados, especializado em planejamento patrimonial e sucessório.

9 Referências

ACIA São Roque. *Empresas familiares são a maioria no Brasil*. Disponível em: <https://www.aciasaoroque.com.br/noticias:empresas-familiares-sao-maioria-no-brasil>. Acesso em: 29 de março de 2020.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo, SP: Ibecon, 1987, 29 p.

BERNHOEFT, R.; MARTINEZ, C. *Empresas Brasileiras Centenárias*. Rio de Janeiro: Agir, 2011.

Blog do JRM. *O que é e como funciona a gestão empresarial*. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-e-como-funciona-a-gestao-empresarial/>. Acesso em: 05 de março de 2020.

Blog do Runrun.it. *10 Desafios e estratégias da gestão de empresas familiares*. Disponível em: <https://blog.runrun.it/gestao-de-empresas-familiares/>. Acesso em: 28 de março de 2020



Diálogos em Contabilidade

teoria e prática

BERTANHA, R. C.; BRAGA, R. T.;
MAZIER, A. A.

CAMPOS, V.F. TQC: *Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês)*. 2ª. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

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

Costa, Isabela.; Alves, Lucas. *Implementação do ciclo PDCA na gestão de estoque*. Disponível em: http://revistapensar.com.br/engenharia/pasta_upload/artigos/a184.pdf. Acesso em: 15 de abril de 2020.

FIA. *Gestão empresarial: o que é e como aplicar*. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-empresarial/>. Acesso em: 05 de março de 2020.

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

GERSICK, K. E. et al. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997, p. 6.

GERSICK, Kelin; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANSBERG, Ivan. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.6.

IBE. *Tipos de gestão empresarial: conheça os principais e seus diferenciais*. Disponível em: <https://www.ibe.edu.br/tipos-de-gestao-empresarial-conheca-os-principais-e-seus-diferenciais/>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2020.

INEPAD Consulting. *7 ferramentas de gestão empresarial que sua empresa tem que conhecer*. Disponível em: <https://blog.inepadconsulting.com.br/ferramentas-de-gestao-empresarial/>. Acesso em: 05 de março de 2020.

Jornal Comércio da Franca. *Fábrica de sorvetes nasceu nos fundos de um bar*. Franca, dia 29 de abril de 2013.



LETHBRIDGE, E. *Tendências da empresa familiar no mundo*. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.4, n7, p.185-200, jun.1997.

LIMA, MJO. *As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social* [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 240 p. ISBN 978-85-7983-037-2. Available from SciELO Books.

MILANEZ, N.; SANTOS, J. *Análise do discurso: objetos sujeitos e olhares*. 2009. Disponível em: <http://nilton-milanez.blogspot.com/2017/01/analise-do-discurso-objeto-sujeito-e.html>. Acesso em 26 de julho de 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de: *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

O seu dinheiro vale mais. *4 segredos para ter uma empresa familiar de sucesso*. Disponível em: <https://www.osedinheirovalemais.com.br/uma-empresa-familiar-de-sucesso/>. Acesso em: 29 de março de 2020.

SEBRAE. *Os desafios da empresa famílias: gestão e sucessão*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e%20sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 23 de março de 2020.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. *Organizações Familiares e Tipologias de Análise: o caso da organização Odebrecht*. In: ENANPAD, 1999. Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.aa.

Sr.Creme Sorvetes. *Quem somos*. Disponível em: <http://srcreme.com.br/quem-somos/>. Acesso em 28 de julho de 2020.

Treazy. *Veja como setor financeiro pode utilizar a Matriz BCG para auxiliar o orçamento*. Disponível em: <https://www.treazy.com.br/blog/matriz-bcg/>. Acesso em: 29 de março de 2020.



Diálogos em Contabilidade

teoria e prática

BERTANHA, R. C.; BRAGA, R. T.;
MAZIER, A. A.

Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, RS: Bookman. 2005.

WERKEMA, M.C.C. *Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de engenharia da UFMG, 1995.

WERNER, René A. *Família & Negócio: Um caminho para o sucesso*. São Paulo. Manole, 2004, 20 p.