



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**JULIA DE MORAES
WESLEY PEREIRA BORGES**

OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS FAMILIARES

**AMERICANA, SP
2022**

**Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Julia de Moraes
Wesley Pereira Borges

Os desafios da gestão de pessoas nas empresas familiares

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Me. João Francisco Favoreto.

Área de concentração: Gestão de pessoas.

Julia de Moraes
Wesley Pereira Borges

OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS FAMILIARES

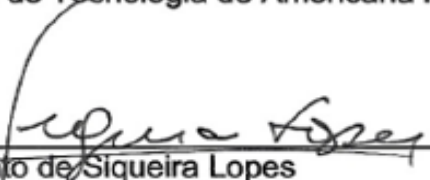
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Gestão de pessoas.

Americana, 23 de junho de 2022.

Banca Examinadora:



João Francisco Favoreto
Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi



José Renato de Siqueira Lopes
Especialista
Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi



Reydner Furtado Garbero
Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

Dedicamos este trabalho primeiramente à Deus por nos ajudar, e à nossa família pelos momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao nosso orientador Prof. Me. João Francisco Favoreto, pela sabedoria com que nos guiou para a realização deste trabalho.

Também aos professores da Fatec Americana pelo empenho e dedicação em nos ajudar e em especial ao Prof.^a Me. Maria Camila Bedin a qual nos auxiliou na elaboração deste trabalho, dispondo de seu tempo e com seu conhecimento.

Gostaríamos também de deixar registrado o reconhecimento à nossa família, pois acreditamos que sem o apoio deles seria muito difícil vencer esse desafio.

Enfim, a todos os que de algum modo contribuíram para a realização deste trabalho.

“A empresa familiar é uma organização peculiar porque envolve, ao mesmo tempo, a família, o negócio e o meio ambiente ou mercado, que nem sempre são compatíveis. Por isso é importante a presença da confiabilidade, respeito as diferenças e a lealdade entre os membros da família que fazem parte da gestão empresarial.”

(Desconhecido)

RESUMO

O presente estudo busca identificar, com base na pesquisa de campo realizada, as características operacionais evidentes no modelo de gestão de pessoas da empresa familiar investigada. A coleta de dados, realizada por meio de entrevista roteirizada, procurou traçar um contraponto entre as informações recolhidas e as práticas de gestão empresarial presentes na literatura especializada. Para tanto, aspectos como origens, história e contextos que marcaram a vida dos envolvidos nas organizações, foram pontos cruciais para a tomada de decisões, bem como para o processo de sucessão nas empresas familiares. Foram abordados conceitos, características e especificidades, bem como fatores relacionados à gestão organizacional das empresas familiares (planejamento, controle, gestão de pessoas, cultura e sucessão) para sustentar o tema proposto. Por meio de entrevista e da observação da rotina da empresa, concluiu-se que há evidências de que a gestão na empresa Zanelli Confecção caminha rumo à profissionalização, em razão de estar elaborando um planejamento estratégico formal. Essa empresa já apresenta objetivos claros para os funcionários e está criando uma área de gestão de pessoas. Em contraste, ela ainda necessita melhorar a sua estrutura organizacional, pois há ausência de planejamento, de estratégias e de ações formais, de maneira que as decisões são centradas somente no proprietário.

Palavras-chave: Empresa familiar; Gestão de pessoas; Processo sucessório.

ABSTRACT

The present study seeks to identify, based on the field research conducted, the operational characteristics evident in the people management model of the family-owned company investigated. The data collection, carried out through scripted interviews, sought to draw a counterpoint between the information collected and the business management practices present in the specialized literature. To this end, aspects such as origins, history and contexts that have marked the lives of those involved in the organizations were crucial points for decision making, as well as for the succession process in family companies. Concepts, characteristics and specificities were addressed, as well as factors related to the organizational management of family businesses (planning, control, people management, culture and succession) to support the proposed theme. By means of interviews and observation of the company's routine, it was concluded that there is evidence that management at Zanelli Confeção is moving towards professionalization, because it is preparing a formal strategic plan. This company already presents clear objectives for the employees and is creating a people management area. In contrast, it still needs to improve its organizational structure, because there is a lack of planning, strategies, and formal actions, so that decisions are centered only on the owner.

Keywords: Family business; People management; Succession process.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características e desafios nas fases das empresas familiares. -----	22
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do modelo de gestão familiar. -----	24
Quadro 3 - Cronograma de atividades realizadas. -----	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO: *Chief Executive Officer* (Diretor executivo);

COVID-19: *Coronavirus Disease – 2019*;

RH: Recursos Humanos;

RMC: Região Metropolitana de Campinas;

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	JUSTIFICATIVA	12
2.1	Delimitação	12
2.2	Relevância	13
2.3	Viabilidade	13
3	SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
4	OBJETIVOS	15
4.1	Geral	15
4.2	Específicos	15
5	METODOLOGIA	16
5.1	Estudo de Caso	16
5.2	Proposta	16
5.3	Apresentação dos Resultados	17
6	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
7	EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL	20
7.1	Surgimento	20
8	AS CARACTERÍSTICAS DE UMA EMPRESA FAMILIAR	21
8.1	Conceito	21
8.2	Modelos de Empresa Familiar	21
8.3	Vantagens e Desvantagens de uma Empresa Familiar	22
9	CULTURA ORGANIZACIONAL	26
9.1	Conceito	26
9.2	Modelos de Cultura Organizacional em Empresas Familiares	26
10	GESTÃO DE PESSOAS	28
10.1	Conceito	28
10.2	Modelo de Gestão	28
11	PROCESSO SUCESSÓRIO	30
11.1	Conceito	30
11.2	A Importância do Planejamento Sucessório	30
11.3	Aplicação do Processo Sucessório em Empresas Familiares	31
12	ZANELLI CONFECÇÃO	35
12.1	História	35
12.2	Características da Empresa	35

12.3	Cultura Organizacional -----	36
12.4	Gestão de Pessoas -----	37
12.5	Processo Sucessório -----	37
12.6	Análise do estudo de caso -----	38
13	CRONOGRAMA -----	40
	CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	41
	REFERÊNCIAS -----	43
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA PARA O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ZANELLI CONFECÇÃO. -----	45

1 INTRODUÇÃO

Uma organização pode ser considerada familiar quando é criada e passada de geração em geração sob o domínio de uma mesma família, sendo essas administradas por seus membros, entretanto esse laço de sangue pode dificultar a tomada de decisões e resolução de conflitos, tendo em vista que conflitos interpessoais de âmbito familiar podem interferir negativamente nas resoluções e negociações de conflitos organizacionais, uma vez que nem sempre os herdeiros e responsáveis pela administração da organização possuem capacitação pessoal e profissional para exercerem suas tarefas em seus cargos atribuídos.

Conflito entre gerações e dificuldades na delegação de tarefas são alguns dos problemas mais comuns encontrados em empresas familiares, porém a sucessão deve ser encarada como o maior fator de risco para a continuidade de uma empresa, visto que os fundadores desejam que seus herdeiros continuem a tocar seus negócios, mesmo não sendo essa a sua vontade, a empresa segue operando e muitas as vezes sem o preparo técnico necessário para a supervisão da saúde da organização levando à sua venda para outras empresas ou em casos mais extremos a sua falência ou leilão. Estima-se que, no Brasil, as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional. Responsáveis pela geração de 2 milhões de empregos diretos, são o tipo de organização que mais cresce no país (GUEIROS, 1998).

O ditado: “Pai rico, filho nobre, neto pobre”, nos traz uma noção de que a falta de uma gestão de pessoas eficiente focada em resultados e não em privilégios em empresas familiares, pode levá-las à inexistência.

2 JUSTIFICATIVA

Uma empresa familiar se destaca como um tipo de organização diferenciada devido ao envolvimento da família proprietária nos negócios e também aos aspectos da cultura organizacional. O envolvimento da família pode ser compreendido como um fator que determina a cultura peculiar desse tipo de organização, tornando-a diferente em relação a uma empresa não familiar. Essa diferenciação, ocasionada pela presença da família e de uma cultura peculiar, promove características diferenciadas às práticas de gestão de pessoas dessas empresas.

As empresas familiares formam um tipo específico de empresa, em que uma família, assume a condução dos negócios, em diversos graus de interação entre seus membros.

A área de gestão de pessoas assume cada vez mais um papel de destaque nas empresas que vivenciam a influência da concorrência global. Mesmo nas empresas que não possuem uma gestão de pessoas específica, a função de gerir pessoas não deixa de ser executada, e ganha ainda mais importância para se atingir os objetivos da organização.

A cidade escolhida para a realização deste trabalho investigativo foi Americana, localizada no interior de São Paulo. Essa escolha justifica-se pelo fato de o município contar com diversas empresas de modelo familiar que não apresentam um modelo de gestão específico, aplicando então um modelo de gestão pessoal empírica informal, baseado em tentativa e erro. Esse estudo então visa orientar as empresas a utilizarem métodos de planejamento e gestão de pessoas em suas empresas a fim de se evitar conflitos e em muitos casos o fechamento da empresa por falta de uma estrutura sólida de gestão de pessoas no modelo de empresa familiar. O enfoque principal serão as pequenas empresas da Região Metropolitana de Campinas, conhecida como RMC.

2.1 Delimitação

Este trabalho tem por enfoque a área de gestão de pessoas com foco nas empresas de natureza familiar. Esta pesquisa foi elaborada com empresas da RMC, com enfoque na cidade de Americana - SP.

2.2 Relevância

Este estudo servirá como base para a desmistificação de conceitos e práticas utilizados pelas empresas familiares, a fim de se solucionar problemas relacionados a relações familiares no ambiente profissional dentro dessas organizações.

2.3 Viabilidade

As pesquisas e dados coletados para este trabalho ocorreram de forma *on-line* via *e-mail* e *WhatsApp*, devido as medidas de restrições causadas pela pandemia da Covid-19 que ainda atingem o país e o mundo. Tais resultados foram computados e analisados de forma a se obter uma base comparativa entre a empresa respondente e literatura metodológica utilizada e serão delineados na seção 12 desta monografia.

3 SITUAÇÃO-PROBLEMA

O processo sucessório é uma etapa muito importante, delicada e inevitável no ciclo de vida das empresas familiares, envolvendo o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado e a comunidade em que a empresa está inserida.

Dentre os problemas ligados ao processo sucessório destacam-se: a pouca atenção ao planejamento da sucessão pela maior parte dos empresários; a dificuldade do fundador para a transferência do poder; divergências entre sucedido e sucessor; divergências entre sócios; desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio; número excessivo de sucessores; divergências ou rivalidade entre familiares; regras da família e da empresa se misturam ou não são claras; diferenças marcantes na participação acionária; resistência dos funcionários quanto as futuras mudanças; finalmente, insegurança dos funcionários a respeito do futuro da empresa.

Dessa forma torna-se fundamental a análise dos problemas ligados a sucessão em empresas familiares que podem colocá-las em risco de sobrevivência e, apontar as possíveis ações preventivas que facilitam o processo e minimizam os conflitos a fim de aumentar as chances de sobrevivência das empresas familiares com base no planejamento da sucessão e o preparo de todos envolvidos para o processo o sucedido, sucessor, família e empresa.

4 OBJETIVOS

4.1 Geral

Abordar o tema de gestão de pessoas nas empresas familiares com enfoque na cidade de Americana – SP, localizada na RMC, onde propõe-se o estudo de algumas das características de gestão de pessoas, de governança, de profissionalização e de cultura organizacional, com o objetivo de contribuir através da produção do conhecimento ferramentas que auxiliem na administração de empresas familiares.

Com enfoque na investigação e análise de características teóricas selecionadas em empresas familiares tradicionais. Foi utilizado no presente trabalho, a pesquisa exploratória através de estudo de caso e coleta de dados.

4.2 Específicos

Essa identificação e análise das ações decorrentes do objetivo geral, foram propostos por meio dos seguintes objetivos específicos a seguir:

- a) Observar e compreender o processo de gestão de pessoas e de governança na empresa familiar estudada.
- b) Entender e fornecer material que instigue a busca pela profissionalização e estabelecimento das práticas de gestão de pessoas nas empresas familiares;
- c) Identificar e analisar os aspectos da cultura organizacional da empresa familiar estudada e sua influência no processo de profissionalização da gestão da empresa e de sua governança.

5 METODOLOGIA

Esta pesquisa propõe-se a elaborar, de forma descritiva e realista, questões enfrentadas pelas empresas familiares no âmbito da gestão de pessoas e seus processos.

Para tal, será realizada uma pesquisa em uma empresa familiar, localizada na cidade de Americana – SP, mais especificamente na RMC, por meio de entrevista, a fim de se obter dados comprobatórios para análise, comparação e propostas de soluções para as questões apresentadas neste trabalho.

5.1 Estudo de Caso

A pesquisa a ser desenvolvida será realizada a partir do estudo de uma empresa familiar situada na cidade de Americana – SP, que foi escolhida no primeiro semestre do ano de 2022, com o intuito de analisar os dados coletados e demonstrar os resultados alcançados através desta.

Segundo Yin (2005, p. 32), a estratégia de estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

A empresa foi selecionada através de uma amostra intencional, considerando a definição de empresa familiar. Será utilizado como critério base, a conceituação que considera como familiar à organização em que a primeira e a segunda geração atuaram juntas em seu gerenciamento, mesmo que a ocorrência de interação entre fundadores e sucessores tenha ocorrido num momento passado.

5.2 Proposta

Para o alcance dos objetivos estabelecidos na proposta, será realizado um estudo de caso a fim de analisar uma empresa familiar, a Zanelli Industria de Confecção LTDA. Tal empresa foi selecionada por se enquadrar nas especificidades de empresa familiar, ou seja, por apresentar características típicas semelhantes a outros casos encontrados nesse tipo de pesquisa acadêmica.

O levantamento de dados da organização citados neste trabalho acontecerá por meio de entrevista a distância e observação indireta devido as restrições de contato e medidas restritivas estabelecidas para evitar a propagação do Covid-19. De

acordo com Eisenhardt (1989), em relação à análise dos dados, conclui-se que não existe um padrão ou um formato para se realizar a análise de dados em pesquisas conduzidas através dos procedimentos de estudo de caso. A análise das evidências empíricas se dará com base na fundamentação teórica previamente adquirida no decorrer do curso de Gestão Empresarial. Serão observados então, padrões de comportamento das variáveis em relação aos fundamentos teóricos.

A entrevista foi realizada com o proprietário da empresa, Fernando Felipe Bazanelli, com o intuito de que os resultados e a veracidade das informações apresentadas cheguem o quanto mais perto da realidade.

5.3 Apresentação dos Resultados

A entrevista foi transcrita para que a fala do entrevistado seja analisada, de acordo com a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1979; VERGARA, 2005). Regras de base dessa técnica serão adotadas dentro de uma proposta de análise que atenda às necessidades da pesquisa. O procedimento analítico se iniciará, com a organização e sistematização da entrevista. Inicialmente serão organizados os relatos de vivências, desafios encontrados e de passagens de sucessões através da organização dos dados obtidos na entrevista, em um processo de análise temática, o desmembramento dos temas ocorrerá embasados a aspectos da história da empresa (fundação, entrada dos filhos na empresa, sucessão) e das práticas de gestão de pessoas. Em seguida de acordo com a leitura desse segmento de entrevista, tais informações serão agrupadas segundo os valores nelas expressas, em um processo de interpretação.

O fechamento e conclusão desse projeto acadêmico se deu ao final do primeiro semestre de 2022, onde todo esse processo de pesquisa serviu como base para a demonstração dos resultados obtidos, através deste trabalho de conclusão de curso (TCC).

A análise completa da empresa Zanelli Confecção se encontra no capítulo 12 (p.35) e a entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta monografia.

6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Não é de hoje que as empresas familiares ocupam uma posição de destaque no âmbito dos negócios no Brasil, principalmente em virtude de sua contribuição para a economia. Grandes empresas do país são ou já foram familiares em sua essência, porém, pela complexidade enfrentadas por essas organizações durante suas gerações esse número não é ainda maior.

Para Ricca Neto (1998, p. 9), as organizações familiares apresentam uma característica básica que as diferenciam das demais organizações: suas relações familiares que, em conjunto com outras características, designam “[...] o direito de sucessão nos cargos de direção”.

Bornholdt (2005) interpreta uma empresa familiar como uma união de pessoas numa empresa, em razão de seus vínculos e valores familiares e societários.

Embora a literatura específica da área reconheça os diferentes tipos de empresas familiares existentes, não está claro quais diferenças e aspectos realmente importam, nem o que significa uma gestão eficaz para tais empresas. (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997).

Baseando-se nesses estudos, vê-se claramente que a forma de gestão e mudanças na cultura organizacional ocorrem não somente em função do âmbito profissional, mas pela gestão dos recursos eficiente independentemente de setores e pelo processo decisório da empresa, onde os processos muitas vezes são mais bem executados e mais trabalhados em algumas empresas familiares, porém, nota-se o destaque em todos os aspectos organizacionais, que deveriam ser peça fundamental e dinâmica nas organizações familiares.

Para alguns autores, uma empresa só pode ser considerada familiar quando sua direção é repassada de geração para geração, criando assim um *looping* de gerações dentro da mesma família. Porém, para a grande maioria dos autores consultados, uma empresa caracteriza-se como familiar por ter em sua gestão a família fundadora proprietária, não somente restringindo-se ao fato de já ter ocorrido sucessão hierárquica.

Esta pesquisa permite, ademais, visualizar, investigar e analisar os processos de gestão, de governança, de profissionalização dos membros das famílias e de cultura organizacional em empresas familiares no interior do estado de São Paulo, mais especificamente na RMC, tendo como finalidade auxiliar na identificação,

aplicação e a repercussão desses processos na realidade organizacional das empresas.

7 EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

7.1 Surgimento

Acredita-se que o modelo de empresa familiar tenha surgido no Brasil, no início do século XIV, logo após a sua descoberta por Portugal. Havendo a necessidade de manutenção e continuidade do negócio, houve-se a necessidade de repasse através da entrega para os herdeiros, podendo esses serem parentes ou não. Essas empresas se caracterizavam pelo fato da transferência aos herdeiros pelos donos que as administravam de forma empírica.

Para Oliveira (1999, p.11):

As empresas familiares representam uma grande parcela de todas as organizações que atuam no Brasil e no mundo. Mais de 80% das empresas privadas de capital brasileiro enquadram-se nesse segmento, configurando 2/3 dos empregos quando se considera o contexto global.

Pode-se considerar que as empresas familiares possuem relevante representatividade no Brasil atualmente, como também em outros países, todavia a maior parte dessas empresas surgem de forma casual, sem planejamento estratégico prévio, apenas como base nas demandas sazonais do mercado, surgindo apenas para atender uma escassez de processos e/ou produtos numa determinada região. Outras surgem apenas pelo fator sobrevivência da família e acabam se desenvolvendo de forma incontrolável tornando-se grandes negócios capazes de gerar conseqüentemente grandes resultados.

Entretanto é necessário que essas novas empresas familiares tenham compreensão de seu escopo, para que assim o legado da empresa possa ter um significado plausível a ser transmitido as novas gerações. É de ser considerado também que muitas dessas novas empresas não são capazes sobreviver, assim não alcançando a fase de sucessão, que por esse motivo não a caracterizaria como uma empresa familiar de fato.

8 AS CARACTERÍSTICAS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

8.1 Conceito

As empresas familiares diferenciam das não familiares em razão da influência, do interesse e dos valores da família sobre a gestão organizacional, influenciando as decisões estratégicas e o desempenho da empresa.

Vidigal (1996) aponta que todas as organizações, de certo modo, foram criadas por um fundador ou um grupo pequeno de fundadores, sendo assim, todas as empresas têm em seu histórico um princípio familiar.

Em sua maioria, as empresas familiares, caracterizam-se pela presença do sobrenome de seu fundador e pela sucessão do poder decisório, onde comumente os membros da mesma família ocupam cargos hierárquicos, geralmente, constituída por um fundador, e contando com o envolvimento de dois ou mais membros dessa família na administração, mantendo assim um vínculo hereditário. Tem também por principal característica a gerência a ser realizada por membros da mesma família, sendo ela transferida de uma geração para outra.

Entende-se, portanto, como empresa familiar, aquela que foi fundada por membros de uma mesma família ou possuem determinado nível de relação e/ou interdependência com uma ou mais famílias em seus níveis gerenciais.

8.2 Modelos de Empresa Familiar

Em consonância com a conceituação apresentada neste capítulo, sugere-se três modelos principais de empresa familiar:

- 1) Tradicional: Caracterizada por ser uma organização fechada, com pouca transparência administrativa referente a sua tomada de decisão, sendo o controle administrativo e financeiro da companhia totalmente exercido pela família gestora.
- 2) Híbrida: Possui como característica ser mais aberta, ou seja, apresenta maior nível de transparência sobre suas ações, havendo assim maior participação de profissionais em cargos gerenciais, não pertencentes à família em comando.
- 3) Moderna: Comando por parte da gerência administrativa (CEO), ou seja, ações votadas em assembleia do conselho administrativo da

organização, porém sob uma forte influência da família fundadora na participação deste conselho acionário.

Gersick et al. (1997) citam alguns modelos de empresas familiares, e suas variações de controle familiar conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1 - Características e desafios nas fases das empresas familiares.

Fases	Características	Desafios
Proprietário controlador	Controle por um empresário ou por um casal; Se houver outros sócios, eles não têm influência na gestão da empresa	Atingir a capitalização Conseguir equilíbrio entre interesses do empresário e de <i>stakeholders</i> ; Escolher uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte
Sociedade entre irmãos	Dois ou mais irmãos possuem o controle do capital; Controle da posse de uma geração de irmãos	Desenvolver um processo de partilha de controle entre os empresários; Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa; Controlar os interesses dos vários ramos da família.
Consórcio de primos	Muitos primos como acionistas; Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções	Gerir a complexidade da família e do grupo de acionistas; Criar um mercado de capitais entre os membros da família.

Fonte: Gersick et al. (1997, p. 27).

Assim, a fim de uma orientação mais detalhada sobre o conceito de empresa familiar, apresenta-se a definição que rege este trabalho: empresas familiares são conceituadas como entidades sociais e econômicas, onde os proprietários e gerentes normalmente são membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias.

8.3 Vantagens e Desvantagens de uma Empresa Familiar

É possível identificar em uma grande parcela das definições apresentadas sobre empresa familiar que há um consenso em relação ao fato de que as empresas familiares se iniciaram com um fundador ou um pequeno grupo de fundadores e, em

casos de transferência de poder e liderança, as empresas foram herdadas por filhos ou familiares mais próximos.

Uma das vantagens que precisa de destaque é o fato dos laços afetivos entre os familiares, o que pode significar, por exemplo, um aumento no comprometimento dos envolvidos com o negócio. Entretanto, ao mesmo tempo, é possível que, isso signifique uma desvantagem, pois, muitas vezes, os familiares não conseguem separar os assuntos pessoais dos profissionais, permitindo assim uma forte influência nas decisões a partir de assuntos pessoais e familiares, causando transtornos no ambiente empresarial.

Como características das empresas familiares, segundo Bernhoeft (1989), são identificadas a forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares, a existência de laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização, a exigência de dedicação, caracterizada por atitudes como: não ter horário para entrar ou sair, “vestir a camisa da empresa”, alta expectativa de fidelidade, apresentadas através de comportamentos como: não possuir outras atividades profissionais não relacionadas com o ramo da empresa, dificuldade na separação entre o que é emocional e racional, na maioria das vezes, tendendo mais para o lado emocional e a presença de jogos de poder, onde muitas vezes sobressai a habilidade persuasiva sobre a capacidade administrativa.

Oliveira (1999) apresenta um quadro que melhor evidencia as vantagens e desvantagens do modelo de gestão familiar em uma empresa, apresentado no quadro a seguir:

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do modelo de gestão familiar.

Vantagens	Desvantagens
O interesse em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade.	A concorrência entre os familiares pode levar ao stress e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios.
A sucessão de herdeiros competentes que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio.	A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela.
O sentimento de ter um negócio próprio que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer.	A dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar.
O conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor. Aqui também cabe a questão de fazer com que os membros comecem a conhecer a empresa desde cedo e a se sentirem parte, ainda que não trabalhem nela.	A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família.
O conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções.	A utilização da estrutura da empresa para fins particulares: ligações, impressões, salas, funcionários.
A criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam de se sentir em casa, em um ambiente familiar.	A impunidade perante o descumprimento regras, o que gera sentimento negativo, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem a preocupação devida com a empresa.

Fonte: Oliveira (1997, p. 33).

Ao analisar o quadro de relações entre as vantagens e desvantagens de se ter uma empresa de modelo familiar, percebe-se a existência de uma linha tênue entre o que pode ser considerado positivo e negativo para a organização como um todo. Os laços de sangue podem determinar um grande ponto positivo, pois representa, em sua maioria, uma irmandade entre os familiares dentro de uma empresa, já que se é impossível deixar de ser um filho ou pai, porém percebe-se um grande ponto negativo quando se mistura família e negócios, pois de certa forma o “favoritismo” e o grau de parentesco com quem detém determinado nível decisório pode influenciar em

escolhas ou decisões que não sejam as melhores para o perfeito funcionamento de uma empresa.

Problemas como nepotismo, impunidade, concorrência entre os familiares e a ausência de separação entre problemas familiares e negócios podem gerar um elevado nível de insegurança e descontentamento entre os demais colaboradores da organização, não pertencentes a família fundadora, pois é da liderança gerencial a responsabilidade de manter o ambiente organizacional o mais justo e igualitário possível, não favorecendo ninguém, principalmente pelo seu grau de parentesco com ela.

Tendo a família por função principal os cuidados e o sustento de seus membros, e a organização voltada para a lucratividade e sobrevivência da mesma, havendo assim nas empresas familiares uma inter-relação entre os resultados dos negócios e o relacionando sadio entre os membros familiares dessa organização.

As empresas familiares podem apresentar características próprias, que na visão de alguns autores, essas podem ser consideradas problemáticas, como: recursos humanos sem qualificação adequada, quadro de pessoal em desacordo com as reais necessidades da organização, a ausência de planos e objetivos claros, utilização de formas improvisadas de operação, o que demonstraria assim uma falta clara de planejamento estratégico.

9 CULTURA ORGANIZACIONAL

9.1 Conceito

A cultura da empresa familiar é uma realidade dinâmica, sendo a única forma de a empresa continuar a adaptar-se às novas realidades externas e internas com que, ao longo do tempo, se vai deparando (MARTINS, 1999).

A cultura de uma empresa pode ser interpretada como um conjunto de pressupostos básicos acerca da sua missão, visão e valores, do seu modo de operação, da sua estruturação e organização, do seu relacionamento interno e externo, construindo-se assim a sua identidade, o que a torna diferente das outras empresas. Onde o compartilhamento de experiências e de aprendizagem comum influenciam a gestão da empresa e seus colaboradores.

De maneira geral, as organizações quando são criadas já possuem uma cultura histórica originária da família, com suas crenças, princípios e valores. (FREITAS; BARTH, 2012),

9.2 Modelos de Cultura Organizacional em Empresas Familiares

A cultura organizacional pode ser considerada como um fator preponderante para o processo da gestão de uma organização, isso pode significar uma “zona de conforto”, onde a empresa se acomoda com a sua posição frente ao mercado e aos seus concorrentes, confiantes em suas práticas operacionais, assim poucas mudanças acontecem. Já em contrapartida empresas mais ativas e em constante mudança da cultura organizacional buscam sempre se adaptar ao mercado, adequando as suas práticas as mudanças que ocorrem nele. Gersick et al. (1997, p.3) afirmam que:

“Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Quando trabalhando mal, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias”.

Há uma forte tendência em se acreditar que as empresas de origem familiar tendem a possuir uma cultura organizacional mais sólida e bem estabelecida frente as empresas não familiares. Quando considerado as micro e pequenas empresas,

destaca-se esse ponto como um fator de vantagem competitiva a favor das empresas familiares. Isso pode se dar ao fato que nessas empresas, se faz mais presente os aspectos da cultura empregada aos colaboradores, como valores, motivação e estilo de liderança. Assim essas empresas desfrutam de uma vantagem perante as grandes organizações, sendo mais fácil para as micro e pequenas empresas desenvolverem um sistema de compartilhamento de fatores como missão, visão e valores da empresa.

É correto dizer que a transferência de cultura organizacional entre gerações em uma organização familiar é inigualável, pois a separação entre a família e o negócio acaba sendo, em muitos casos, imperceptível, refletindo assim na gestão empresarial, pois a cultura familiar possui caráter pessoal com inter-relacionamento, porém, é ao mesmo tempo hierárquica, tendo uma cultura voltada ao poder.

10 GESTÃO DE PESSOAS

10.1 Conceito

De acordo com Gil (2001, p.17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Nesse sentido, há uma relação de interdependência entre a empresa e o colaborador, devendo haver benefícios recíprocos, conciliação entre o sucesso nos negócios e a satisfação dos funcionários. Sendo assim, uma empresa depende dos seus colaboradores para atingir os seus objetivos, tanto quanto os colaboradores dependem das organizações em que trabalham, para alcançar suas metas e objetivos pessoais.

10.2 Modelo de Gestão

Em um passado não muito distante, o surgimento das pequenas empresas familiares dava-se sem muito planejamento, apenas algumas oportunidades percebidas no mercado eram consideradas para a decisão de sua abertura. Hoje, entretanto, apenas identificar boas oportunidades de mercado, já não é o suficiente para tal tomada de decisão, para isso a gestão familiar deve considerar a busca por conhecimentos gerenciais, para que possam ter uma visão mais ampla e conseqüentemente mais compreensão dos novos aspectos do mercado antes não estudados para sua abertura.

O modelo de gestão deve ser prioridade em uma organização, pois é ele o responsável por aplicar a missão, visão e valores da organização, tornando-se assim uma forte vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Para alcançar êxito em seus propósitos no ambiente empresarial, o indivíduo, como gestor, deve ter como primeira tarefa o estabelecimento de um modelo para a sua gestão. Um modelo sobre o qual conduzirá sua equipe na direção dos objetivos a serem alcançados, pois é a figura preponderante da organização e deve conduzi-la a seus objetivos por meio de ações por ele materializadas (CORNACHIONE JUNIOR, 2001).

Para que uma organização obtenha sucesso em suas operações e acima de tudo, garanta o lucro, o gestor precisa definir com clareza o modelo de gestão que aplicará em sua empresa. Nas empresas familiares o problema nasce exatamente no ponto em que uma família no comando de uma companhia, que se possua vários

membros ativos na organização, tenham noções distintas sobre esse modelo de gestão e acabem por desorganizar todo o fluxo de operações desta, pois deixam os colaboradores em dúvida sobre qual é o modelo a seguir, frente a falta de consenso entre os familiares integrantes da gestão.

11 PROCESSO SUCESSÓRIO

11.1 Conceito

Em seu conceito original, a sucessão poder ser considerada como sendo um processo de transferência da posse de um “algo” para um outro alguém, onde esse alguém passa a ser responsável por aquele “algo”.

Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308) comentam que o processo sucessório das empresas familiares pode ser entendido como: “ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação”, destacando:

[...] a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

Em um processo de sucessão, há a obrigatoriedade de se existir dois personagens, o sucessor e o sucedido, sendo este, o responsável inicial da posse, e o sucessor, após a transferência, o responsável legítimo da posse que a ele foi designado.

11.2 A Importância do Planejamento Sucessório

Um bom planejamento prévio adequado ao processo de sucessão dentro de uma organização pode ser considerado como um excelente começo para o processo de transição do poder. Não bastando apenas a transmissão dos valores da instituição para a nova “cabeça”, mas sim, buscar garantir que os projetos e a rotina diária sejam mantidos, inicialmente, a fim de se alcançar a confiança dos colaboradores em um momento tão delicado e assustador para eles. Se faz importante nesse processo o repasse de informações sobre as novas diretrizes que serão implantadas futuramente, bem como serão os próximos passos para o atingimento das novas metas e objetivos traçados pela nova administração. Esse aviso prévio servirá como uma ferramenta para conter a instabilidade emocional da organização.

Imprevistos devem ser considerados nesse processo delicado, portanto é necessário que nesse planejamento possua um plano de contingência voltado a

conter eventuais situações inesperadas, porém que devem ser consideradas, a exemplo disso tem-se: paralisações dos colaboradores, *turnover*¹, entre outros. Portanto é dever da nova administração contar com esses imprevistos, e traçar estratégias a fim de conter ou extinguir tais situações para não afetar o processo sucessório.

A sucessão e o planejamento sucessório podem causar desequilíbrio na organização, pois representam uma ideia equivocada de antecipação da troca de gerência da empresa. Deve-se sempre ser enfatizado que o planejamento sucessório é diferente de sucessão. O planejamento sucessório tem por objetivo a preparação da organização para a transição efetiva da liderança, é ele o responsável por garantir uma sucessão ordenada a fim de se evitar disputas de interesse e conflitos entre os sucessores, garantindo assim que a empresa continue a operar de forma saudável na próxima administração.

Já a sucessão é o processo, em que após a aplicação perfeita do planejamento sucessório na organização, ela já se encontra preparada para receber o novo comando e com sigilo, as novas diretrizes que irão reger a empresa nos próximos anos.

11.3 Aplicação do Processo Sucessório em Empresas Familiares

A sucessão em qualquer tipo de empresa deve ser um processo minucioso, premeditado e bem avaliado, pois será responsável pela boa continuidade dos processos desenvolvidos pela organização.

Destaca-se então a preocupação sobre o processo de sucessão em organizações familiares, onde por muitos pode ser visto como um simples “evento”, porém este processo pode ser destacado como um dos mais importantes pontos de decisão para a empresa, pois é nele que a empresa atravessa um ciclo de mudanças na liderança. O perigo apresenta-se justamente quando o processo sucessório é enxergado como um presente em organizações familiares, que em muitos casos não é levado em conta fatores como: preparo técnico especializado do novo gestor, sua formação, suas experiências e acima de tudo seu grau de familiaridade com o antigo gestor.

¹ Turnover é um termo da língua inglesa que significa "virada"; "renovação"; "reversão". É um conceito utilizado na área de RH para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo.

Lodi (1998, p. 23) aconselha iniciar o quanto antes a sucessão, enquanto o fundador estiver presente no negócio. Sugere que o sucedido teste a sucessão enquanto estiver em pleno vigor físico, mental e detendo o controle sobre o negócio. Gersick et al (1997, p. 201) acrescentam que:

“A sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um ‘relógio’ de desenvolvimento - começando muito cedo nas vidas de algumas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações”.

É por este motivo que se faz importante a verificação e o estudo de como as organizações são gerenciadas, tendo em vista seu pressuposto básico: a sua perfeita continuidade.

Há dois tipos de processo sucessório nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. A sucessão familiar exige que a análise para o processo sucessório seja real para não se avaliar equivocadamente, afirmando que os herdeiros naturais são os melhores dirigentes para a empresa. E na sucessão profissional, a empresa familiar passa a ser administrada por profissionais contratados externamente.

Por não se restringir apenas à fase de ocorrência da transferência do poder de fato e de direito do fundador para o sucessor, tanto quanto o momento da sucessão comumente chamado de “passagem do bastão”, o período que a antecede é de extrema importância e de grande representatividade num processo sucessório. Para Bernhoeft (1989, p. 64), esse processo tem o seu início na juventude dos herdeiros, que recebem informações e tratamentos tais que, no futuro, terão implicações para a troca do poder. Esse período é denominado “período de preparação” e consiste propriamente na preparação da empresa e de seus integrantes.

No entanto, é importante a compreensão de que quanto antes iniciar-se o processo de preparação do sucessor, melhor será, pois, uma vez que o sucedido tenha tomado a decisão da transferência da propriedade de sua empresa, há muito a se fazer.

Recomenda-se que todo este processo seja tratado, de preferência, com o fundador ainda em vida e que seja permitido aos herdeiros a possibilidade de discutirem o sincero desejo ou a possibilidade de virem a serem sócios e poderem um dia assumir a liderança da organização.

Sucedido e sucessor devem ter um mútuo empenho na preparação e na participação do processo sucessório no qual o sucedido tem o papel de transmitir os valores aos herdeiros e esses por sua vez, devem estar preparados para serem sócios. E esse preparo exige tempo, dedicação, paciência, compromisso, concessão mútua, humildade e capacidade de compor-se com outros que terão os mesmos direitos e obrigações.

Dentre os principais dilemas identificados no processo sucessório, podemos destacar a escolha do filho-sucessor da empresa familiar, onde, a partir da escolha de um filho sucessor atuante na organização, ter-se a também o filho não sucessor, o que pode acontecer de forma harmônica, como também pode gerar situações de conflito.

Por conta disso, faz-se necessário na “passagem do bastão”, para a escolha do filho-sucessor, avaliar aspectos como: formação, experiência, esforço, vocação e também a falta de outras opções viáveis para exercer a função fora do conjunto familiar.

A fim de se evitar conflito de interesse, autossabotagem e desavenças entre os irmãos sucessores, uma solução arriscada pode ser a de gestão compartilhada sobre o aconselhamento do pai-fundador, porém essa prática deve ser bem analisada e com período de implantação antecessor a sua saída, para que se tenha a segurança que esse formato irá funcionar, senão problemas como rivalidade e inveja podem ser inevitáveis.

De acordo com o processo de sucessão já realizado, uma das situações potencialmente delicadas e inevitáveis, é quando o pai-fundador vai perdendo o papel fundamental que antes desempenhava na organização. Vale lembrar que, as empresas familiares são imaginadas, edificadas e operam sob a tutela de um personagem central, o próprio fundador, onde é presente e notória fortes características empreendedoras, fazendo com que ele seja visto como um herói, ou seja, não existindo limite entre a consciência real sobre os limites entre a sua própria identidade e a da firma, tornando ele a própria empresa e vice-versa.

Ocorrendo a mudança, essa situação pode ser encarada como um conflito de interesses, onde o pai fundador busca manter-se presente na vida da organização, mesmo já tendo se ausentado dela, opinando e gerindo indiretamente a empresa, esse tipo de atitude pode gerar conflitos familiares internos dentro da organização e podem ser desastrosos para a manutenção do clima e da cultura organizacional.

Lansberg (1988, p.126) aponta que “fundadores se deparando com a sucessão com frequência experimentam poderosos sentimentos de rivalidade e inveja em direção aos sucessores potenciais”.

Esta pode ser uma realidade frequente, pois envolve dificuldades em fazer com que esses fundadores se sintam preparados para renunciar ao poder. Isso pode dar-se ao fato de que há uma sensação errônea de que esta forma de aposentadoria representaria, uma morte profissional metafórica.

12 ZANELLI CONFECÇÃO

12.1 História

A Zanelli Confecção foi fundada em maio de 2003, na cidade de Americana – SP, por seu atual proprietário Fernando Felipe Bazanelli, juntamente com seu pai Jamil Antônio Bazanelli, onde atua no segmento industrial de camisaria social, com foco em uniformes sociais executivos masculinos e femininos.

“A Zanelli nasceu de um conceito de ter lojas de varejo com roupas masculinas direto da fábrica... iniciamos com uma pequena confecção de camisas sociais no segmento de moda masculina visando fabricar e vender em lojas próprias que foram abertas em cidades no estado de São Paulo a fim de levar ao cliente final um preço de fábrica com melhor custo sem passar por uma revenda”. (informação verbal)².

Os uniformes são confeccionados em tecidos planos como, microfibras, tecidos mistos e tecidos 100% algodão em toda sua variedade de cores lisas, estampadas e fios tintos de alta qualidade.

A empresa conta com uma mão de obra especializada, modelagem computadorizada, máquinas de produção e bordados eletrônicos, atendendo aos mais altos padrões de exigência. A tradição e conhecimento na área a permite oferecer produtos de alta qualidade, através do uso de tecidos e aviamentos de fornecedores especializados em sua linha de produtos, com bordados em alta definição da logomarca de seus clientes, onde através da qualidade ofertada transmite total segurança no investimento a seus compradores.

12.2 Características da Empresa

A empresa, desde a sua fundação, foi gerenciada de forma técnica, uma vez que tanto o fundador Jamil Bazanelli, quanto seu filho Fernando Bazanelli são formados em administração de empresas e possuem conhecimentos gerenciais relevantes para uma gestão eficiente e conseqüentemente o bom andamento da empresa. Fernando Bazanelli (informação verbal)² explique que: “sou formado em

² Entrevista concedida por BAZANELLI, Fernando Felipe. Entrevista para o estudo de caso sobre a empresa Zanelli Confecção. [jun.2022]. Entrevistador: Julia de Moraes. São Paulo, 2022. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta monografia.

administração pela Unisal – Americana e pós-graduado em marketing pela PUC – Campinas. Meu pai que também participou do início da empresa é formado também em administração pela PUC – Campinas".

Através do conhecimento gerencial prévio de ambos, puderam criar a missão, visão e valores da empresa, direcionando a partir daí os próximos passos estratégicos a serem seguidos para o alcance do sucesso da Zanelli Confecção.

"Nossa missão é fornecer sempre ao nosso cliente uma camisa/polo de extrema qualidade em tecido/aviamento e costura. Nossa visão sempre promissora e otimista busca a venda não apenas uma vez e sim inúmeras vendas ao mesmo cliente assim fidelizando o mesmo em uma parceria longa e duradoura. Nossos valores são de respeito e melhores condições de trabalho a nossos funcionários diretos e indiretos. Acreditamos que um ambiente de pessoas felizes e satisfeitas conseguimos prosperar em nossas vidas particulares e profissionais". (informação verbal)³.

Pelo fato de a entrevista ter sido realizada de forma virtual, aspectos emocionais e afetivos não foram percebidos nas respostas, que se limitaram somente ao que se foi perguntado.

12.3 Cultura Organizacional

A escolha da missão, visão e dos valores da empresa demonstram bem a ideia que se tem quanto aos aspectos de uma empresa familiar, prezando por valores familiares indispensáveis, como a felicidade, a satisfação de seus membros, e a busca pelo alcance de suas metas pessoais e profissionais. Um fator de destaque que pode ser considerado um diferencial da empresa é a cultura organizacional sólida que as empresas familiares possuem, disseminando mais facilmente a missão, visão e valores entre os seus colaboradores.

A importância da escolha do estilo administrativo é evidente quando se pensa em gerenciamento de empresas, no caso da Zanelli, segundo Fernando Bazanelli (informação verbal)³ seu estilo é: "dinâmico e prático, procurando objetividade nos processos alinhados aos avanços da tecnologia. (...) permanece nesta linha de organização desde a criação da empresa".

³ Entrevista concedida por BAZANELLI, Fernando Felipe. Entrevista para o estudo de caso sobre a empresa Zanelli Confecção. [jun.2022]. Entrevistador: Julia de Moraes. São Paulo, 2022. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta monografia.

Percebe-se a partir da fala do proprietário que as tomadas de decisões ocorrem de forma centralizada, seguindo ordens pré-estabelecidas por cargos mais altos, encarregados como exemplo, que respondem e repassam aos demais funcionários as ordens e decisões do proprietário, onde o caráter, apesar de pessoal com inter-relacionamento, é ao mesmo tempo hierárquica.

Não foram obtidas informações quanto ao número exato de pessoas da mesma família que compõem a organização, ou quanto ao grau de conflitos presentes na mesma.

12.4 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é parte mais delicada na gestão das empresas, uma vez que os fatores que a permeiam não são diretamente ligados a empresa, a satisfação dos funcionários por exemplo, não se dá apenas por fatores externos.

Para uma gestão eficiente é importante que a empresa reconheça que depende de seus colaboradores para atingir seus objetivos e que o colaborador tenha suas expectativas alinhadas a ela, tendo consciência de que do mesmo modo depende da empresa para o alcance de suas metas e objetivos pessoais.

Um dos desafios da empresa moderna é então a contenção do *turnover* de funcionários pela dificuldade da clareza desses pontos por parte, tanto das organizações, quanto de seus colaboradores. Na Zanelli, entretanto, segundo Fernando Bazanelli (informação verbal)⁴ esse fenômeno não acontece. “Não temos rotatividade de funcionários. As pessoas que entram a trabalhar conosco permanecem por anos e algumas até se aposentam e continuam trabalhando conosco”.

12.5 Processo Sucessório

Através da entrevista percebe-se que o processo sucessório não foi previamente planejado, e ocorreu aos poucos com a supervisão do fundador, na qual percebendo que suas condutas eram assertivas, foi aos poucos se afastando.

(...) “posso dizer que aprendi muito com meu pai como lidar com pessoas, respeitar suas diferenças e processos internos a nível de produção na confecção. Naturalmente ele foi se afastando do trabalho a medida observava condutas assertivas de minha

⁴ Entrevista concedida por BAZANELLI, Fernando Felipe. Entrevista para o estudo de caso sobre a empresa Zanelli Confecção. [jun.2022]. Entrevistador: Julia de Moraes. São Paulo, 2022. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta monografia.

parte. Devo toda minha vida profissional a ele, que esteve sempre do meu lado para críticas e também elogios”. (informação verbal)⁵.

O processo sucessório completo, segundo o proprietário durou em torno de 2 anos, percebendo-se então que mesmo sem um planejamento prévio o processo sucessório foi bem-sucedido, visto que, a empresa tem hoje 19 anos de existência no mercado. Os maiores desafios encontrados por seu proprietário foram sobre o funcionamento operacional da empresa e não o processo de sucessão em si.

“Os maiores desafios sempre foram os custos e a qualidade/produktividade. Sabemos que para oferecer um produto de qualidade para o mercado sempre deparamos com custos que terminam elevando os preços de nossas peças e muitas vezes os clientes não têm orçamento para seguir conosco, mas por outro lado seguindo nessa linha conquistamos nestes anos de vida da empresa clientes de qualidade e verdadeiros parceiros profissionais. Uma atenção especial também a nossos fornecedores que precisam estar alinhados nesta conduta e por fim o mais importante de valor na vida de uma empresa que são as pessoas que nela trabalham sendo sempre um desafio encontrar um efetivo comprometido e disciplinado”. (informação verbal)⁵.

A naturalidade no processo de sucessão mostra de forma implícita o nível de confiança e cumplicidade necessários para que esse processo se complete sem grandes prejuízos para a empresa, que continua em seu pleno funcionamento com bases fortes nos princípios passados pelo pai-fundador, garantindo assim a propagação de seus valores e princípios.

12.6 Análise do estudo de caso

Os laços familiares no caso da empresa Zanelli são pontos de destaque e podem ser considerados um diferencial para o sucesso do processo de sucessão completo da empresa, dado que é evidente o comprometimento dos envolvidos com o negócio, onde o proprietário propaga os valores recebidos do fundador, que estão intrínsecos na família e na organização.

Foi identificado que a opção do familiar escolhido para tal processo foi assertiva, sendo o filho do proprietário que teve contato com os processos gerenciais

⁵ Entrevista concedida por BAZANELLI, Fernando Felipe. Entrevista para o estudo de caso sobre a empresa Zanelli Confecção. [jun.2022]. Entrevistador: Julia de Moraes. São Paulo, 2022. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta monografia.

e operacionais da empresa desde seu início, e através de sua busca por conhecimentos gerenciais formais, pode então administrá-la de maneira adequada.

O tempo em que a empresa atua no ramo também pode ser considerado um fator de destaque pois passa confiança e credibilidade aos novos clientes, e também aos antigos clientes que conhecem da sua competência e de seus serviços e se sentem mais seguros para contratar a empresa para a confecção de seus uniformes corporativos.

No caso estudado pode-se considerar a condição de ser uma empresa familiar como um ponto positivo, mas não se pode esquecer das demais teorias apontadas neste trabalho, principalmente sobre as vantagens e desvantagens de ser assim caracterizada, na medida em que se percebe que a linha entre uma e outra é tênue.

É preciso se atentar sempre a problemas como o nepotismo, a impunidade, a concorrência entre os familiares e a ausência de separação entre problemas familiares e os negócios da empresa que podem gerar um elevado nível de descontentamento entre os colaboradores não pertencentes a família fundadora. É necessário que a liderança gerencial exerça sua responsabilidade em manter o ambiente organizacional o mais justo e igualitário possível, não favorecendo ninguém, principalmente pelo seu grau de parentesco com ela.

13 CRONOGRAMA

O cronograma é a previsão de tempo que será gasto na realização de uma determinada atividade ou conjunto delas. As atividades e os períodos serão definidos a partir das características de cada processo e dos critérios determinados pelo seu executor.

Desta forma, para a realização deste trabalho foi definido pelos autores o seguinte cronograma:

Quadro 3 – Cronograma de atividades realizadas.

ATIVIDADES	PERÍODO					
	Jun/21	Nov/21	Fev/22	Abr/22	Mai/22	Jun/22
Revisão da literatura						
Montagem do projeto						
Coleta de dados						
Tratamento dos dados						
Elaboração do relatório final						
Revisão do texto						
Entrega do trabalho						

Fonte: Próprios autores. (2022)

O cronograma para a elaboração deste trabalho teve seu início em julho de 2021, através da sua fundamentação teórica, levantamento de dados e pesquisa de artigos e teve seu término em junho de 2022, com a elaboração do estudo de caso e entrega do relatório final revisado da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o desenvolvimento deste trabalho, procurou-se compreender a relação entre práticas de gestão de pessoas e os desafios enfrentados em empresas familiares no âmbito de sua gestão. Para isso, propôs-se uma entrevista a fim de recuperar aspectos históricos da empresa escolhida para a observação, caracterizando suas práticas de gestão e identificando os desafios presentes nessas práticas. As práticas de gestão adotadas pela organização serão caracterizadas considerando suas particularidades, para isso ocorreu-se entrevista com o responsável por sua gestão a fim de contribuir para o entendimento da dinâmica de gestão desse tipo de empresa, bem como com a tipificação de suas práticas de gestão de pessoas em empresas caracterizadas como familiares.

As empresas familiares encontram na família e no fundador um conjunto de práticas, construção de valores, e uma cultura organizacional, que muitas vezes não levam em consideração os modelos tradicionais de administração. Diante dessas evidências, pode-se através dos estudos sobre valores em empresas familiares indicar particularidades de sua gestão, refletindo assim sobre tais padrões, seja no sentido de construção de novas práticas ou aprimoramento da eficiência e da efetividade na gestão de pessoas de empresas familiares brasileiras.

Nesse sentido, para uma empresa familiar conseguir sucesso, pode ser considerado como requisitos mínimos o conhecimento total do negócio, conhecimento dos aspectos técnicos de gestão, valorização do fator humano por meio das práticas de gestão de pessoas.

Assim, em relação ao objetivo proposto neste trabalho, há evidências de que a gestão familiar na empresa Zanelli Confecção caminha rumo à profissionalização, pois, apesar do controle ser centralizado no proprietário, está em elaboração, no momento desta pesquisa, um planejamento estratégico formal e uma área de RH. Apesar da falta de planejamento prévio, a empresa apresenta objetivos claros como: qualidade dos produtos; redução de custos; atendimento das necessidades dos clientes, que são transmitidos aos colaboradores. Um bom clima organizacional, fundamentado em relações interpessoais, é capaz de contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para bons resultados da empresa.

Por fim, conclui-se que as empresas familiares que são capazes de um bom gerenciamento embasado em planejamento estratégico, processo sucessório, controle, gestão de pessoas e gestão da cultura organizacional, tendem a apresentar satisfatórios resultados em relação a gestão familiar profissionalizada, pois os processos de negócio tendem a evoluir, trazendo benefícios para a empresa.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições Setenta, 1979.
- BAZANELLI, Fernando Felipe. **Entrevista para o estudo de caso sobre a empresa Zanelli Confeção**. [jun.2022]. Entrevistador: Julia de Moraes. São Paulo, 2022. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta monografia.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- _____. **Uma questão de família. Ser humano**. São Paulo: Nobel, [s.n.], 1996.
- CORNACHIONE JÚNIOR, E. B. **Sistemas integrados de gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica**. (Gecon): arquitetura, método, implantação. São Paulo: Atlas, 2001.
- EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. *Academy of Management Review*. v. 14, (4), p. 532-550, 1989.
- FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. *Anais do IGEPE*, p. 299-312, out. 2000.
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. **De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares**. *Revista de Administração da UFSM, Santa Maria*, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.
- FREITAS, E. C.; KRAI, L. C. **Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos**. *REGE*, v. 17, n. 4, p. 387-402, 2010.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares** (3.^a ed., Trad. de Nival-do Montingelli Jr.). São Paulo: Negócio Editora. 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GONÇALVES, J. S. R. C. **As empresas familiares no Brasil**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000.
- GUEIROS, M. M. B. **Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife – uma visão dos dirigentes**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco.
- HART, S.; BANBURY, C. **How strategy-making processes can make a difference**. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 4, p. 251-69, 1994.
- LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: realizing the dream of families in business**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. **Family business management activities, styles and characteristics: a correlational stud. mid-american**. Journal of Business, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2004.

MARTINS, J. C. **Empresas familiares**. Lisboa: GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia. (1999).

O'REGAN, N., GHOBADIAN, A. **The importance of capabilities for strategic direction and performance**. Management Decision, v. 42, n. 2, p. 292-313, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo decisório**. São Paulo: Atlas, p.11, 1999.

POUTZIOURIS, P. **The strategic orientation of owner-managers of small ventures: evidence from the UK small business economy**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, v.9, n.5, p.185-214, 2003.

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

SHARMA, P.; CHRISMAN J. J.; CHUA, J. H. **Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges**. Family Business Review, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA PARA O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ZANELLI CONFECÇÃO.

1) Quem foi o fundador da empresa?

Eu mesmo. Fernando Felipe Bazanelli juntamente com ideias de meu pai Jamil Antonio Bazzanelli

2) Como foi o início das atividades da empresa e por que ela foi criada?

A Zanelli nasceu de um conceito de ter lojas de varejo com roupas masculinas direto da fábrica. Iniciamos em 05/2003 com uma pequena confecção de camisas sociais no segmento de moda masculina visando fabricar e vender em lojas próprias que foram abertas em cidades no estado de São Paulo a fim de levar ao cliente final um preço de fábrica com melhor custo sem passar por uma revenda.

3) A(s) pessoa(s) envolvida(s) em sua criação possuía(m) graduação em Administração, Gestão Empresarial, ou afins no momento de sua criação?

Sim. Eu sócio proprietário sou formado em administração pela Unisal Americana e pós-graduado em marketing pela PUC Campinas. Meu pai que também participou do início da empresa é formado também em administração pela PUC-Campinas.

4) A empresa possui missão, visão e valores? Se sim, quais são? Se não, por quê?

Nossa missão é fornecer sempre ao nosso cliente uma camisa/polo de extrema qualidade em tecido/aviamento e costura. Nossa visão sempre promissora e otimista busca a venda não apenas uma vez e sim inúmeras vendas ao mesmo cliente assim fidelizando o mesmo em uma parceria longa e duradoura. Nossos valores são de respeito e melhores condições de trabalho a nossos funcionários direto e indireto. Acreditamos que um ambiente de pessoas felizes e satisfeitas conseguimos prosperar em nossas vidas particulares e profissionais.

5) Qual é o estilo administrativo da empresa? Permanece o mesmo desde sua criação?

Estilo dinâmico e prático, procurando objetividade nos processos alinhados aos avanços da tecnologia. Sim permanece nesta linha de organização desde a criação da empresa.

6) Sobre a cultura da empresa, ela ainda sofre influência do fundador?

Kkk (risadas), diariamente. Acertando e aprendendo com os erros.

7) Há problemas de rotatividade de funcionários? Se há, quais as medidas adotadas para evitar o turnover de funcionários?

Não temos rotatividade de funcionários. As pessoas que entram a trabalhar conosco permanecem por anos e algumas até se aposentam e continuam trabalhando conosco.

8) Quais as estratégias utilizadas pela empresa para sua a consolidação e permanência no mercado?

Não sei se é uma estratégia, mas carregamos conosco disciplina, educação, qualidade e produtividade.

9) Como e por que aconteceu o processo de sucessão na gestão da empresa?

Não bem um processo de sucessão, mas posso dizer que aprendi muito com meu pai como lidar com pessoas, respeitar suas diferenças e processos internos a nível de produção na confecção. Naturalmente ele foi se afastando do trabalho a medida observava condutas assertivas de minha parte. Devo toda minha vida profissional a ele, que esteve sempre do meu lado para críticas e também elogios.

10) Qual foi o tempo necessário para o processo completo de sucessão?

Não Me Lembro Ao Certo, Mas Acho Que Em Torno De 2 Anos

11) Quais foram os principais desafios percebidos?

Os maiores desafios sempre foram os custos e a qualidade/produtividade. Sabemos que para oferecer um produto de qualidade para o mercado sempre deparamos com custos que terminam elevando os preços de nossas peças e muitas vezes os clientes não têm orçamento para seguir conosco, mas por outro lado seguindo nessa linha conquistamos nestes anos de vida da empresa clientes de

qualidade e verdadeiros parceiros profissionais. Uma atenção especial também a nossos fornecedores que precisam estar alinhados nesta conduta e por fim o mais importante de valor na vida de uma empresa que são as pessoas que nela trabalham sendo sempre um desafio encontrar um efetivo comprometido e disciplinado.