



CENTRO PAULA SOUZA



ETEC "Prof. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

LEANDRO ALEXANDRINO ALVES

EVANDRO FERREIRA LIMA

GILSON CARLOS PATURI

RAPHAEL GOMES DE OLIVEIRA

MODELOS DE EMPRESAS DE SUCESSO

Araraquara

2014

LEANDRO ALEXANDRINO ALVES
EVANDRO FERREIRA LIMA
GILSON CARLOS PATURI
RAPHAEL GOMES DE OLIVEIRA

MODELOS DE EMPRESAS DE SUCESSO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de
Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza,
como requisito para a obtenção do
diploma de Técnico de Nível Médio em
Administração sob a orientação do
Professor João Carlos Missorino.

Araraquara

2014

“Nenhum sucesso na vida compensa o fracasso no lar”

Presidente David O. McKay

(1873-1970)

Dedicamos a todos os colegas de turma pelo companheirismo ao longo do curso, e a nossos familiares que nos deram apoio durante mais uma vitória em nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, nosso Pai Celestial, por ter nos dotado de saúde e inteligência.

Aos Coordenadores Cesar Guilherme Roseguini, Ariovaldo Thomazini Júnior, pela sempre disposição que nos atendeu.

Ao professor João Carlos Missorino, pelos ensinamentos, confiança, orientação e por todo tempo dedicado a esse trabalho. Seremos eternamente gratos.

Ao professor Lucas Prado, pelos inúmeros ensinamentos e técnicas durante esse tempo.

Ao professor Êmerson, por toda ajuda prestada, colaboração, amizade e competência.

Ao professor Erivaldo Tobias, pelos momentos descontraídos durante a disciplina, pela sempre boa mensagem que nos transmitiu, juntamente com o apoio e a dedicação dispensados a nós. Agradecemos ainda, por ceder boa parte do seu valioso tempo não só durante a elaboração desse Trabalho de Conclusão de Curso, mas durante o tempo em que nos ajudou. Jamais esqueceremos!

Ao professor Cristiano José Bosco, por ter-nos dedicado seu trabalho, competência e companheirismo em suas excelentes aulas. Valeu.

A professora Cristiane Janasi Albieri, por ter sanado todas as nossas dúvidas. Pela dedicação e sempre boa vontade, seremos eternamente gratos.

Ao professor Marcos Lemos, pela atenção que nos dispensou, pelos ensinamentos e pelas estratégias de sua disciplina. Agradecemos pelas inúmeras vezes que fomos cobradas, mostrando-nos a preocupação quanto à nossa formação profissional. Muito obrigado!

Ao professor Luiz Paioli, pelo aprendizado que nos transmitiu e pela atenção que nos dispensou, somos gratos profundamente por tudo.

Ao professor Renato Magalhães, por tudo o que nos proporcionou em questões de ensino durante suas excelentes aulas.

Ao professor Antonio Claudio Gonçalves, pelo tempo dispensado a nós.

A professora Eliana Cazal, somos agradecidos pela dedicação e disponibilidade constante. MUITÍSSIMO OBRIGADO!

Aos nossos amigos do curso que sempre tornaram o ambiente de estudo agradável, animado, sempre nos ajudando a sermos perseverantes mediante as barreiras enfrentadas durante esse tempo.

Somos imensamente gratos aos nossos familiares. Quando deixamos de participar de muitas coisas em suas companhias para ficarmos estudando ou realizando algum trabalho; mas essa renúncia foi compensadora.

Agradecemos a todos que colaboraram com nossas pesquisas, que sem essa ajuda, talvez esse trabalho fosse impossibilitado de ser realizado. Muito obrigado.

Por fim, somos imensamente agradecidos ao Centro Paula Souza Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – SP”, pela oportunidade, concessão e preparação! Somos eternamente gratos!

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade analisar alguns modelos de gestão em algumas empresas familiares. Mostrando todo o seu funcionamento, principais características, acertos e erros, enfim, como se desenvolve, ascende e declina. Mostraremos como a empresa familiar surge no Brasil, passando desde a colonização até a atualidade. Ressaltaremos alguns modelos de empresas familiares que surgiram no Brasil e uma rápida análise feita de uma grande, uma média e uma pequena empresa familiar de sucesso no município de Araraquara-SP.

PALAVRAS-CHAVE: Administração. Empresa familiar. Cidade de Araraquara.

ABSTRACT

This study aims to analyze some management models in some family businesses. Showing the whole operation, main characteristics, successes and mistakes, finally, how it develops, and ascends declines. Show how the family business appears in Brazil, going from colonization to the present. Outline some models of family businesses that have emerged in Brazil and made a quick analysis of a large, one medium and one small family business success in the city of Araraquara-SP.

Keywords: Administration. Family business.City of Araraquara.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – ANTONIO PRADO.....	20
FIGURA 02 – IRINEU EVANGELISTA DE SOUZA (BARAO DE MAUÁ)....	22
FIGURA 03 – ERMELINO MATARAZZO.....	23
FIGURA 04 – HERMANN THEODOR LUNDGREN.....	24
FIGURA 05 – IRMÃOS HERING.....	25
FIGURA 06 – MODELO DE EMPRESA FAMILIAR	29

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1- CONSTITUIÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR	14
2- HISTORIA DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL: DO ENGENHO Á GLOBALIZAÇÃO	18
3- EMPRESAS FAMILIARES DE ARARAQUARA – SP	27
3.1 - Uma empresa familiar localdo segmento têxtil	27
3.2 - Média Empresa do Segmento Metalúrgico	35
3.3 Empresa Familiar do Comércio	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	40

INTRODUÇÃO

O que nos leva a abordarmos o tema, de forma contextualizada, é o fato de o assunto ser envolvente e muito interessante no meio administrativo. Neste contexto, buscamos uma solução bastante razoável de realizarmos uma pesquisa, que nos permitiu compreender melhor a forma de administrar a empresa familiar de sucesso. Da sua fundação, estabilidade, progresso, desafios, sucessões e em alguns casos falências, foi possível enxergarmos a necessidade que há quando o assunto é trabalhado. A princípio, este trabalho propõe quatro capítulos. No primeiro, é exposto o conceito e estruturação da Empresa familiar, mostrando todas as suas características e formas de administração. No segundo capítulo, é focalizada a história da empresa familiar no Brasil, desde a descoberta do país aos nossos dias. No terceiro capítulo, abordaremos o início das empresas familiares, mostrando de forma sucinta sua formação, localização e importância para o cenário econômico local. No último capítulo, a inserção da empresa familiar industrial e comercial em Araraquara-SP. Neste capítulo, serão analisadas três modelos de empresa familiares – grande média e pequena – em épocas diferentes na sociedade local, em especial no meio industrial.

1- CONSTITUIÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar está ligada a uma família há duas ou mais gerações. O sucesso de uma empresa familiar se deve ao resultado da mutualidade, desde a política empresarial até aos interesses da familiar. Sejam por convicções próprias, sonhos, necessidades de sobrevivência ou ideal, o empresário é o indivíduo responsável pela geração, acumulação e distribuição. Esse empresário a princípio divide suas atividades profissionais com seu cônjuge, posteriormente com seus filhos, onde os envolve em tarefas da firma, visando melhorias e possibilitando condições melhores para a família, sempre sob o olhar de seu patrono.

João Bosco Lodi em sua obra *A Empresa Familiar* (1998), assim se manifestou sobre o conceito de empresa familiar:

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador. (p.06)

Lodi (1998) ainda nos remete:

O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder (p.06).

Em muitos casos, quando o empresário insere os filhos na empresa, isso ocorre de maneira precoce. Então, é criada uma sociedade familiar que irá liderar com o tempo, uma série de questões mais complexas do que simples administração da atividade comercial ou industrial. A característica determinante da empresa familiar está relacionada à sucessão do poder decisório de maneira hereditária de uma ou mais famílias. A estrutura familiar quando alocada a uma empresa, leva em conta uma série de interesses mútuos da família, gerando individualidade na atuação da empresa, diferenciando-as das demais empresas.

As principais características da empresa familiar são várias. Envolve muitos aspectos, dos mais simples aos mais complexos. Nesse tipo de empresa, a administração está sob o comando único e centralizado que possibilita em situações de emergência, reações rápidas. A atitude autoritária e

rígida do fundador, seja na forma de investir, na maneira de administrar os gastos, varia com aspectos paternalistas. As dificuldades na separação entre o que é conhecimento imediato e emotivo, e racional, tendendo mais para o primeiro. A estrutura administrativa e operacional é exemplar. A constante exigência de dedicação exclusiva dos familiares para com todos os interesses da empresa. Valorização da confiança independente de vínculos familiares, entre antigos colaboradores e proprietários para maiores desempenhos da empresa. Não ter outras atividades profissionais fora da empresa familiar, ou seja, outro emprego, expressa extrema fidelidade, submissão e exclusividade. Em uma empresa familiar, muitas vezes vale mais as habilidades políticas do que a característica administrativa.

Assim como qualquer empresa, a deste estudo de caso, não poderia ser diferente. Possíveis problemas surgirão. Cedo ou tarde, simples ou complicados. O fracasso empresarial pode estar no próprio fundador, caso não saiba administrar, planejar ou inovar de maneira correta. A família deve estar totalmente ciente de que alguns membros familiares não têm perfil para ser bom sócio. A sucessão deve ser minuciosamente analisado do ponto de vista do pai e do sucessor, o sucessor deve ter as mesmas ou melhores condições que seu antecessor teve, para continuar um trabalho de sucesso. Para não ocorrer quebras, problemas sérios, baixos rendimentos, a empresa deve recorrer a consultorias, que darão suporte a ela.

Várias características de empresas familiares são favoráveis, pois mantem a economia do Brasil, nos quais elas são muito representativas. Estas também têm relevante papel na contribuição social e econômica em outras sociedades, principalmente nos locais onde estão inseridas.

A estrutura da empresa familiar se constitui de um fundador seguido de herdeiros, a sucessão da diretoria deve estar ligada ao fator hereditário bem como seus valores institucionais, remetam ao sobrenome da família e ou a imagem de seu fundador. Os cuidados para com a empresa deve ser fortemente influenciados pela cultura da família. A definição do conceito de empresa familiar não se restringe somente a estrutura enquanto propriedade. Deve existir uma estrutura bem fundada em relação à gestão, onde as principais funções e cargos venham ser ocupados por membros da família proprietária que sejam de confiança. Existe a extrema necessidade da família

possuir a detenção do poder nos negócios, ter parte de propriedade do capital, e a garantia de direitos legais para interferir no controle administrativo. Quanto maior a concentração de propriedade capital, maior será a autoridade para exercer o controle.

O empenho ou as principais circunstâncias para se desenvolver um empreendimento familiar é conduzido por forças impulsionadoras, sejam por aptidão, necessidades econômicas, desafio da conquista, ou a insatisfação com o momento profissional. Existem dois fatores que são primordiais que o empreendedor leva em consideração, no momento de iniciar sua empresa. O primeiro fator é o desejo de auto gerenciar ao invés de sentir-se empregado, tendo independência e controle pessoal. Segundo fator, é a busca pela oportunidade de mercado. Os recém empresários na maioria das vezes, fazem aproveitamento de oportunismo, ou seja, tiram proveito de estudos de mercados feitos por outros fundadores para suas respectivas empresas.

Na administração familiar existem suas vantagens e desvantagens como qualquer negócio. Colocaremos primeiramente os pontos fracos e posteriormente os pontos fortes na administração familiar. Os pontos fracos: Falta de comando central capaz de solucionar de maneira rápida e eficaz eventuais problemas; Falta ou mal planejamento para médio ou longo prazo; Falta de formação, preparação e capacitação para os herdeiros; Conflitos que surgem em interesses da família e os da empresa como um todo; Falta de compromisso em todos os setores da empresa sobretudo com respeito a lucros e desempenho; Desfrute próprio com capital da empresa; Falta de participação efetiva de sócios que legalmente que constituem a empresa nas atividades diárias; controles contábeis irreais com o objetivo de burlar o fisco. Os pontos fortes: Recursos financeiros obtidos de poupanças compulsórias feitas pela família para serem investidos em financiamentos na empresa; Importantes contatos ligados ao nome da empresa; Organização interna fiel e dedicada; Interesses profissionais do grupo para com o fundador; Preocupação com o bem estar de cada empregado ou da comunidade onde atua; Integridade e continuidade das diretrizes administrativas e principais focos de atenção da empresa; Sistema de decisão ágil e eficaz.

No processo de sucessão na empresa familiar, deve-se considerar algumas situações que permitiram que a empresa prospere. É aconselhável que os filhos façam seu aprendizado em outras empresas, antes de se dedicar integralmente a sua empresa. Também é importante instruí-los por começarem de cargos considerados comuns (da idéia de começar de “baixo”). Nunca se deve forçar o ingresso dos filhos nos negócios se eles não quiserem. O *felling* (sentimento) do dono pode ajudá-lo a direcionar a escolha de quem o sucederá, pode ter um ou mais filhos no comando. Uma nova geração deve crescer junto com o filho até que possa suceder o pai.

O processo de profissionalização da empresa familiar, estão voltados as práticas administrativas mais racionais, mais modernas e menos personificadas. A integração de gerentes contratados e assalariados no ambiente administrativo familiar. Esse processo envolve também a substituição desde implementos à contratações arcaicas ou patriarcais já superados, ou seja, maquinários que já estão ultrapassados, contratos que estão fora de contexto ou desatualizados, enfim, tudo o que estão superado no mercado. Existem três pontos básicos para a profissionalização da empresa: Sucesso de integrar profissionais familiares na Direção; Sucessos de adotar práticas mais racionais e sucesso de recorrer a consultoria externa. Há também os perigos da profissionalização como por exemplo, massificar e apressar o processo, dar efetivamente autonomia a gestores que não são donos da empresa, deve-se ter cuidados. As recomendações para estes casos são: Definir bem o objetivo ao contratar alguém para esta finalidade; Ter bem definido o que quer do cargo e da pessoa contrada; Definir bem o apoio que será dado ao gestor; Dê somente ao gestor o que lhe cabe enquanto gestor.

2 – HISTÓRIA DAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL: Do engenho à Globalização

Quando iniciamos pesquisa em relação à empresa familiar, remetemos a origem das empresas familiares brasileiras. O primeiro empreendimento privado que temos registro foram as Capitanias Hereditárias. A evolução da iniciativa privada ocorre desde esta instituição cartorial, ao longo, dos grandes engenhos de açúcar instalados em Pernambuco e as Fazendas dos barões do café de São Paulo. Transcorremos ainda, pelo estabelecimento industrial de São Paulo no final do século XIX e com a chegada dos imigrantes, e a alta repentina industrial durante e logo após a Segunda Grande Guerra (1939 – 1945), e a empresa familiar no século XXI.

Em 1534 D. João III, rei de Portugal via-se diante de uma dificuldade em administrar o Brasil. Mesmo não sabendo das proporções das terras descobertas por Pedro Álvares Cabral em 1500, sabia-se nesse momento que de norte a sul eram proporções enormes, porém, não se tinha ideia das proporções de leste a oeste. Nessa época, Portugal era considerado um país com uma população pequena, porém, vivia de conquistas tanto na África como também na Ásia. As possessões portuguesas eram sinônimas dos importantes contatos com o comércio do Oriente, tanto que este novo e distante território na América do Sul, não poderia ser deixado de lado pelos portugueses. Abandonar essas terras que mais tarde seriam ocupadas por outras nações, como Espanha, não era bem visto pela Coroa Portuguesa, que sem querer desviar recursos do tesouro nacional encontrou como solução à criação das Capitanias Hereditárias. O resultado foi à divisão do Brasil em quinze Capitanias, sendo o donatário desses territórios um *senhor feudal*, com poderes para doar parte de suas terras para os outros, cobrar impostos e tantas outras atribuições que mantivesse a lealdade ao rei português.

Das quinze Capitanias, duas somente prosperaram e criaram uma sólida atividade econômica permanente que foram as de Pernambuco e São Vicente, que se chamaria mais tarde, São Paulo. A autora, Ives Gandra da Silva Martins, em sua obra *Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas*, assim se manifestaram sobre a origem das empresas familiares:

Não por coincidência, essas duas capitâneas, que a meu ver foram às primeiras empresas familiares do país, basearam a sua atividade no plantio de cana e produção de açúcar. Este era um produto com alta demanda na Europa e sua produção trazia bons lucros (1999, p. 18).

Martins enfatizou:

Nesses primeiros empreendimentos familiares prevalecia a primogenitura, preservando a unidade da propriedade. Mais tarde as famílias passariam a adotar o sistema mais afetivo, sentimentalista, de dividir a herança igualmente entre todos os filhos, o que viria a gerar o desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, facilitando a fragmentação, decadência e morte da grande maioria das empresas familiares (1999, p. 19).

É interessante atentar para que a mentalidade protecionista¹ trazida pelos portugueses de certo modo persistiu até a atualidade. E aliada ao sentimentalismo e paternalismo das relações familiares, causou um enfraquecimento que está pondo em risco a sobrevivência de muitas empresas familiares, e que somente permanecerão no mercado aquelas que souberem se modificar e se adaptar aos novos tempos.

O desenvolvimento da empresa familiar ocorre quando os donatários das capitâneas não podiam ser considerados empreendedores, pois receberam a sua propriedade do rei português e tornaram-se senhores feudais, subdividindo a sua terra entre os que realmente a exploravam, recebendo em troca imposto sobre a produção. Esses novos empreendedores foram os que tiveram o direito de explorar as terras e partiram para o interior a desbravando, deixando para trás o conforto do seu *habitat* e investiram tudo o que tinham para iniciar uma plantação de cana de açúcar, em seguida, a instalação de um engenho de açúcar. Isso era empreendedorismo, pois começavam do nada, era preciso derrubar matas, enfrentar animais selvagens, lutar contra nativos, construir moradias rudimentares e implantar um sistema de provisão de víveres para alimentar os que compunham este meio. Na realidade, o empreendedor estava começando um negócio ao mesmo tempo fundando uma cidade, onde ele era quase que o senhor absoluto.

¹ Protecionista: Proteção na forma alatinada, ou seja, política da produção nacional contra a concorrência estrangeira. Notadamente por medidas alfandegárias (oposto a livre-câmbio).

Duzentos anos depois, quando o ciclo do café despontou no Vale do Paraíba e atingiu toda região de São Paulo, caso semelhante ocorre na região Nordeste do país. Muito desses empreendedores partiriam para desbravar as terras do interior. Enfrentavam todos os obstáculos, para abrirem suas empresas e criarem um patrimônio para suas famílias. Nesta época, já prevalecia o costume que é mantido até os nossos dias, de dividir o patrimônio de forma igualitária entre os filhos.

Desses engenhos que falamos o que resta agora são apenas as ruínas. Os Barões do café de São Paulo e suas respectivas famílias há muitos anos já perderam suas fazendas e suas posses. O sistema de divisão das propriedades foi um fator preponderante para a queda dessas famílias. Com exceção a esta regra, foi à família paulistana de Antonio da Silva Prado (1840 – 1929), que acumularam seu patrimônio quando ele ocupou uma gleba de terras no interior de São Paulo, no início do século XVIII. Com o tempo essa família viria a ser a mais importante de São Paulo, e talvez do país.



Figura 1 – Antonio Prado. FONTE: <http://estadao.br.msn.com/ultimas-noticias/eleicoes/fotos.aspx?cp-documentid=254432954>. Acesso em: 23/09/2014.

Um dos motivos do sucesso dos Prado, além da ética de trabalho e de união familiar, era a prática de casamentos familiares, para evitar a dispersão do patrimônio. Após a Proclamação da República (1899) o poder da família Prado começou a diminuir, embora a sua fortuna fosse fortíssima. A família Prado aparentemente parecia ter perdido a ambição e a ética de trabalho, e as gerações que vieram sucedê-lo, passaram a dar prioridade ao prazer e à cultura, desfrutando as regalias que desfrutavam na sociedade paulistana. Pararam de dedicar a ganhar dinheiro. Em prazo de pouco tempo veio à decadência dessa ilustre família, que outrora imperavam na capital paulistana. Se foram as grandes fazendas e do grande poder, possuído por ela que foi provavelmente a mais rica e influente família do Brasil na sua época. Ou seja, o patrono trabalha, conquista e deixa de herança, porém quem o sucede, por despreparo ou pouca importância destrói esse patrimônio. Com a queda do poder dos Prado, findou-se o ciclo do café que mesmo nos dias de hoje tem um papel importante na economia, sendo substituído gradualmente pela Indústria.

O próximo vínculo de empresa familiar veremos também na Indústria.

É atribuído o ciclo industrial no Brasil como marco inicial do advento da imigração europeia. Porém, vale ressaltar que alguns brasileiros atuaram de forma consistente no processo de industrialização nacional. Irineu Evangelista de Souza (1813 – 1889), o Barão de Mauá, foi um importante empreendedor. Construiu a primeira estrada de ferro do país, instalou bondes que funcionaram no Rio de Janeiro, era natural do Rio Grande do Sul e descendente de portugueses, que foi para o Rio quando criança e lá construiu o seu império, que mais tarde infelizmente veio a desmoronar.

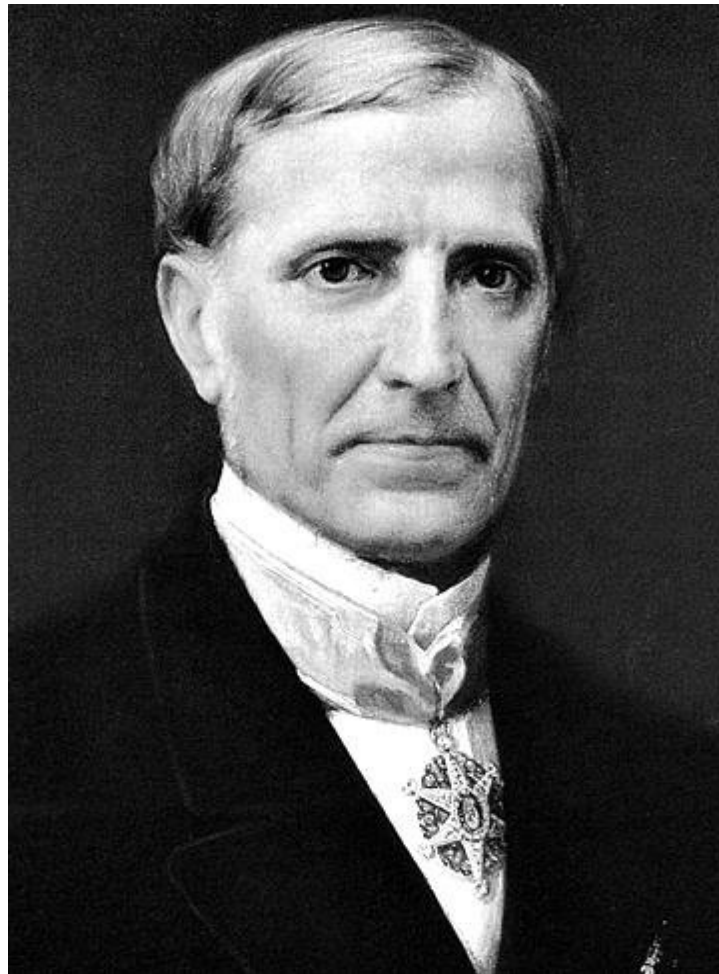


Figura 2 – Irineu Evangelista de Souza (Barão de Mauá).

FONTE: <http://www.famososquepartiram.com/2013/01/barao-de-maua.html>.

Acesso em: 23/09/2014.

A onda de imigração europeia que começou nas décadas finais do século XIX trouxe um novo impulso na economia brasileira, e um exemplo interessante é o de um jovem italiano que veio tentar a sorte no Brasil com a esposa.



Figura 3 – Ermelino Matarazzo. FONTE:
<http://cafehistoria.ning.com/profiles/blogs/arquivo-cafe-historia-2>. Acesso em:
23/09/2014.

Instalou-se na cidade de Sorocaba, estado de São Paulo, iniciando as suas atividades comprando e vendendo banha de porco; empreendimento este, que viria mais tarde a receber o nome de Indústrias Reunidas Matarazzo (SOUZA, 2001).

Outros casos de sucessos podem ser comparados ao sucesso atribuídos que os imigrantes como empresários industriais. Como é o do imigrante português que chegou ao Brasil criança ainda, começando o seu empreendimento com uma banca de sapateiro e hoje é conhecido como *Grupo Votorantin*. No Rio de Janeiro um imigrante português fundou a *Tecelagem Bangu*, que funcionou até a década de 1980 quando faliu. O *Sul América*

Seguros, A empresa foi fundada em 05 de dezembro de 1895 por Joaquim Sanchez de Larragoiti, que ocupa papel de liderança no cenário econômico brasileiro (SUL. In: WIKIPEDIA, 2014).

Em Pernambuco, Hermann Theodor Lundgren (1835 – 1907), sueco, criou as Casas Pernambucanas, que prosperou de maneira brilhante, tendo expandido por quase todo território nacional.



Figura 4 – Hermann Theodor Lundgren Jr. FONTE:
<http://ornilolundgren.blogspot.com.br/2012/08/empreendedores-pioneiros-chegada-do.html>. Acesso em: 23/09/2014.

No ano de 1915 a empresa *Casas Pernambucanas* já tinha estabelecimentos em Porto Alegre, Florianópolis e Teresina. A empresa cresceu e prosperou rapidamente por vender a preços baixos artigos têxteis populares, e investindo fortemente à publicidade para se tornar mais conhecida. *Pernambucanas* tornaram-se famosas no interior de vários estados do Brasil. A maneira que utilizavam para fazer propaganda era bem inusitada. Pichavam em pedras, barrancos e porteiras em beiras de estrada, com seus anúncios.

Conta-se que de certa feita, num domingo, uma das Pernambucanas pintou seu anúncio na porteira principal de um sítio em Itu (SP). No dia seguinte, quando a loja foi aberta, diante dela estava o dono do sítio, com tinta, pincel e escada na mão, perguntando onde poderia pintar o nome da sua propriedade (LUNDGREN, 2014).

Em 1970, as Casas Pernambucanas contabilizava 800 lojas e 40.000 colaboradores. Atualmente tem presença em sete estados brasileiros e atingiu 295 lojas.

Outro exemplo de empresa familiar de sucesso foi o caso da Companhia *Hering*, fundada em 1880 em Blumenau, Santa Catarina. Seus fundadores eram imigrantes alemães. Ainda hoje é uma empresa que continua prosperando. Sendo a primeira empresa têxtil a exportar seus produtos no ano de 1964. Em 1994 a empresa passou a implantar o sistema de lojas franqueadas pelo território brasileiro. Hoje conta com 400 lojas pelo país, instaladas em pontos estratégicos de venda com shopping centers e possui três lojas virtuais, *Hering*, *Dzarm* e *PUC*.



Figura 5 – Bruno e Hermann Hering. **FONTE:** <http://www.comprar-roupa.net/hering/>. Acesso em: 23/09/2014.

A situação da empresarial familiar no Brasil no início do século XXI, quando analisada em relação ao seu fundamento, comparados com as últimas décadas pode ser considerada uma instituição falida, está destoadada inclinando a desaparecer.

Em 1980, este pensamento havia sido abandonado tanto nos EUA e também na Europa. O mundo empresarial, e mesmo a comunidade acadêmica, perceberam o valor e importância da empresa familiar, pois o grau de envolvimento e entusiasmo de membros de uma família gestora do seu próprio negócio é muito maior do que o de executivos profissionais.

Como vemos constantemente as tradicionais empresas familiares sendo vendidas, seja por conflitos internos, seja como consequência da concorrência trazida pela globalização, também vemos casos de famílias que conseguem superar seus problemas, às vezes por meio de uma recomposição acionária; que lutam para o negócio fruir.

É importante ressaltar que alguns dos maiores grupos brasileiros de controle familiar estão passando por um processo de transição de poder para uma nova geração. Para isso foram feitas estratégias, preparação e investimentos. Podemos citar os grandes grupos Votorantin, Itaú, Rede Globo, Pão de Açúcar; como casos em que uma nova geração está assumindo o comando após um treinamento adequado, consciente de suas responsabilidades e pronta para enfrentar os desafios impostos pelo mercado local e global.

Busca-se constantemente atribuir a singularidade atual, a uma quebra de paradigmas de que a empresa familiar deveria ter o seu desenvolvimento e a sua gestão alicerçada nas vontades da própria família detentora do negócio. Com a obrigatoriedade de se pensar globalmente o perfil da gestão familiar tem sido modificado para uma necessidade irreversível de profissionalização dos membros da família que quiserem fazer parte da administração da empresa.

Os proprietários das empresas familiares sabem de como seu papel é diferente daquele desempenhado pelos acionistas na empresa de capital aberto. Os colaboradores de empresas familiares conhecem a diferença que o controle familiar exerce sobre a gestão da empresa, na cultura da empresa, em suas vidas profissionais e em suas carreiras. A disciplina gerencial é muito importante para o sucesso de qualquer organização familiar, pois ela que direcionará ao sucesso ou fracasso.

3 – EMPRESAS FAMILIARES DE ARARAQUARA – SP

Destinamos este capítulo com o propósito de esboçar de forma simples os modelos de empresas familiares locais estruturadas no município de Araraquara. Apresentaremos alguns modelos de empresas de pequeno, médio e grande porte. Desde o surgimento das aspirações, motivos e tipos de ação capazes de introduzir na sociedade um intuito em todos os casos, empreendedor. Analisamos dentro das empresa a seguir a ação e a mentalidade empresarial de cada uma.

3.1 UMA EMPRESA FAMILIAR LOCAL DO SEGMENTO TÊXTIL

Esta empresa tem forte presença no segmento têxtil no Brasil. Considerada atualmente como sendo de grande porte. É uma das empresas familiares mais antigas do país. Fundada em 1921, por imigrante italiano que embarcou com sua família, chegando ao Brasil em meados de 1888 (BRANDÃO, 1998, p. 24). A princípio iria para a vizinha São Carlos – SP, porém resolveram arriscar a vida em Araraquara. Aqui se casou com uma também descendente de italianos. Como qualquer imigrante, viam excelentes oportunidades em nossa nação.

No início, não havia muito recurso para investir, possuía somente as ferramentas de trabalho e havia muitas preocupações em como conseguir progredir. A situação na qual se encontrava era a seguinte: tinha sonhos, teve nove filhos e arriscou nos negócios. A partir de então o sonho tornou-se realidade. Eles abriram uma relojoaria em 1910. Juntamente com o pai, os dois de seus filhos mais velhos aderiram ao negócio, trabalhavam na entrega de encomendas para os clientes. Em 1921, é inaugurada a Fabrica, com os dois filhos mais velhos ajudando na administração (BRANDÃO, 1998, p. 162). As situações que os levaram ao sucesso foram: a família unida e motivada; negócio: relojoaria financiava um novo negócio; fundador: controla cem por cento do negócio. Uma das preocupações foram os filhos mais velhos quererem participar do negócio.

Na década de 1930 a família e o negócio prosperaram. Porém em 1937, a sucessão da sociedade trouxe insatisfação na família. O fundador e a esposa passam ser usufrutuários do negócio. Os filhos mais velhos pensam que um terço não é justo o suficiente nas ações, sugerem dois terços. Dois filhos mais novos começam a trabalhar no negócio, nos anos 30. A empresa está criada, primeira distribuição de ações é feita. A sucessão na sociedade aconteceu em uma situação quando a família buscava o reconhecimento social na comunidade. O negócio havia se expandido de forma rápida e assim passa naquela época ser o melhor lugar para se trabalhar em Araraquara. Na década de 1940-50 a empresa é um potência, dentro desse período o fundador se aposenta e a família não para de crescer, nesse mesmo período o fundador tinha 17 netos.

Em 10 de dezembro de 1949 morre a matriarca (BRANDÃO, 1998, p. 129). Nessa época os filhos mais novos são preparados para a sucessão. Os irmãos mais velhos decidem deixar de trabalhar no negócio. Um deles passou para gerente da Fazenda propriedade da família. O outro se ingressa na política. Os filhos mais novos sucederam seus irmãos mais velhos, na empresa. Os negócios continuam a crescer com a expansão da capacidade e novos produtos.

A primeira sucessão no negócio começa a ocorrer. Na família o fundador é o líder admirado por todos, isso, era a situação real no momento da primeira sucessão. O negócio mantinha um crescimento contínuo com diversificação e tecnologia. Mas, a preocupação em relação à sucessão na empresa não havia sido planejada. Na década de 1960, mortes na família levam a reestruturação societária. Um dos filhos mais velho faleceu em 16 de maio 1960, sem deixar herdeiros. Em 01 de agosto de 1963, o fundador da empresa, morre. Depois das duas mortes a participação na sociedade fica praticamente igual entre os oito ramos familiares remanescentes.

Com a morte do fundador, a família continua unida, estão em uma situação de bom nível de vida, e tem nomes e marcas reconhecidos. Os negócios se expandem com inovações de produtos e a sociedade está equalizada das participações. As preocupações se voltam na falta de um novo líder e no aparecimento de rivalidades entre irmãos. A princípio, a terceira geração é desencorajada a trabalhar no negócio. Posteriormente, na década

de 70, devido a forte expansão a terceira geração é chamada para trabalhar no negócio. Os netos se juntam ao negócio.

Em 1980, uma nova fábrica é construída para sustentar o crescimento (BRANDÃO, 1998, p. 161). A terceira geração surge num cenário de rápido crescimento, diversificação de produtos e com fábrica nova, ainda há sociedade entre irmãos. Porém, já não era mais unida como os das gerações anteriores, essa terceira geração cresceu mais que o próprio negócio. Surge então, sucessão sem regras definidas e insatisfações. As funções da terceira geração não estavam tão claras, pulverizações e acionistas querendo sair. Novas mortes na família levam trocas de gestão. Um dos netos deixa o negócio após perdas trágicas na família: seu irmão morre acidente automobilístico em 1982 e o falecimento do pai, em 1985. Ele cede à cadeira a uma prima.



Figura 6 – Modelo Corporativo de Empresa Familiar. FONTE:
<http://gruporbs.clicrbs.com.br/governanca/> Acesso em: 29/09/2014.

Em 1985, é primeira mulher da família a entrar na gestão. Nesse contexto, temos a formação de *holding* de controle na empresa. Há na família alguns ressentimentos. A segunda geração está nesse momento envelhecendo e morrendo. No negócio, o que se percebe é estagnação e falta de comando. Os anos de 1985 – 1991 foram marcados pela turbulência com conflitos na terceira geração. Existiu nesse período um grande esforço para manter participação de mercado. Havia falta de liderança, família dividida, primos não empregados que reclamavam por motivos familiares. O negócio apresentava queda nas vendas, falta de comando, perdas, economia ruim, margens negativas, disputas gerenciais e dívidas. Na sociedade havia falta de dividendos, pulverização, falta de suporte à gestão e acionistas querendo sair. A profissionalização trouxe esperança para alavancar o negócio e os conflitos na família. Em 1991, o presidente da empresa era ainda um dos filhos do fundador, havia um Conselho com três membros independentes da família, e um Diretor Superintendente, contratado. Em 1993, o fracasso no *Chief Executive Officer* (CEO) externo leva as novas mudanças nas posições, um dos componentes do Conselho, recebe a oportunidade de liderar o negócio. A situação familiar parece ter mostrado união para sobrevivência da empresa. O negócio é administrado por *turnaround*. A sociedade tem uma transição para um consórcio de primos. A preocupação nesse momento foi à dispensa de colaboradores.

Atualmente seu ramo de produção continua sendo o mesmo desde o início quando foi fundada, porém, ampliou suas atividades em: malharia e confecção em geral, máquinas, peças e equipamentos para indústria têxtil, fiação, embalagem e mecânica em geral. Seu principal produto vendido continua sendo meias, o que corresponde a 60 % do faturamento, 30% cuecas e 10 % outros. Têm o capital social de noventa e três milhões aproximadamente, com base na Legislação vigente do Imposto de Renda, a empresa A enquadra-se com Empresa de Grande Porte, por apresentar faturamento superior a R\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de reais) ao ano. O quadro de funcionários é de aproximadamente 3.823 colaboradores, com quantidade direta e indireta. Participação por sexo: 81% feminino e 19% Masculino com idade média de 32 anos.

O objetivo da empresa é oferecer conforto para toda a família, por meio de seus produtos de qualidade e tecnologias reconhecidas. A visão todos tem direito ao conforto. E os seus valores estão voltados a honestidade, respeito e dedicação.

Sua responsabilidade ambiental mostra o implantamento na empresa com a coleta seletiva de lixo. Os resíduos de matéria-prima, fios, tecidos e todo o papel utilizado pela empresa são reciclados evitando-se assim descarte de resíduos no meio ambiente. Adotando uma postura eco eficiente a empresa providencia para que toda sobra de óleo utilizado no preparo dos alimentos do restaurante de seus colaboradores seja coletada e depurada para reaproveitamento. A empresa trata o termo reciclagem com o maior rigor, não apenas como sendo preocupações ambientais, mas como meio de transformação. Com essa finalidade mantemos dentro das nossas dependências, uma empresa que presta serviços de gerenciamento, mapeamento, transformação e comercialização de todo descarte industrial, onde 100% dos nossos resíduos, retalhos e estopas de poliamida são reciclados, sendo fundidos e transformados em pellets que, a seguir, são comercializados para fabricação de outros produtos da indústria automotiva, moveleira e eletroeletrônico.

A responsabilidade social está voltada para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. A empresa está instalada no município a mais de 90 anos e é a empresa líder no país para o segmento têxtil. Considerando a responsabilidade social e a conscientização da empresa sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, ela já atendia algumas dessas necessidades, com a contratação de funcionários pelo sistema de cotas do Ministério do Trabalho. Entretanto, este procedimento não atendia todos os níveis de deficiência existentes. Então, passou enxergar uma grande possibilidade de parceira com uma entidade que atende os portadores de necessidades especiais para contratar casos de deficiência mental. No início, a ideia era a instalação de uma cooperativa atrelada à entidade. Como o sistema de implantação seria muito burocrático, a empresa desistiu, partindo para algo mais prático. Em acordo com a entidade a empresa instalou uma unidade de acabamento de produtos nas dependências da entidade, passando a contratar os deficientes, alunos da Instituição. Assim, em 2009 foi implantada

a unidade produtiva, ou seja, filial da empresa nas dependências da entidade, com a contratação de 30 trabalhadores, enquadrados na deficiência mental grave e severa, com a proposta de trabalharem quatro horas diárias, em duas equipes. Como os deficientes são inimputáveis, no processo de contratação foram feitas reuniões com os pais esclarecendo os critérios de contratação, disciplina, benefícios e tudo o mais necessário para proporcionar um ambiente de trabalho. Na manifestação dos pais, houve muita emoção, pois, nunca imaginavam que seus filhos um dia poderiam ser contratados por uma empresa. Para acompanhar e orientar o trabalho, uma antiga funcionária da empresa, que se identificava com a causa por ter um filho deficiente mental foi convidada a ajudar. A experiência foi bem sucedida, tanto que aquela filial conta com 45 trabalhadores. Houve um crescimento de 50% nas contratações. No país, não se sabe de outra iniciativa nesses moldes, a tornando pioneira.

O mercado têxtil nacional ocupa a sexta posição no ranking dos maiores produtores do mundo, participando com 2,5 % da produção mundial. Segundo IEMI, no período entre 2003 a 2007, o número de empresas em atividades nos segmentos têxteis cresceu 14,3 %, enquanto no segmento de confecção, o crescimento foi de 31%. Em volume de mão de obra empregada houve aumento de 13,3 % no segmento têxtil e 6,7 % no confeccionados. Neste contexto o Brasil apresenta mais de 28.000 empresas, empregando mais de 1.600.000, sendo responsáveis 5% da receita de toda indústria de transformação do país. Dentro deste contexto a empresa em estudo destaca-se como sendo a maior fabricante de meias e cuecas do Brasil. Para atingir este sucesso a empresa passou por várias remodelações estruturais, mercadológica e de produto, passando a ser reconhecida pelo mercado como uma marca de qualidade inovação e sucesso, o que levou a empresa a entrar em outros mercados. Hotel Fazenda, Shopping, Franquias nacional e internacional, Out Let são alguns dos negócios que fazem parte da organização da empresa. Ela ainda é caracterizada como sendo a unidade produtiva de meias, cuecas e lingerie, está hoje localizada em uma área de 900.000 m², na cidade de Araraquara, com um total de 50.000 m² de área construída. Atualmente conta com mais de 1.200 teares de última geração, sempre em sintonia com a mais recente tecnologia existente no mundo, é tida como referência em seu segmento de atuação. A empresa tem em suas dependências uma creche,

que atende às funcionárias que têm filhos de dois meses a dois anos; refeitório, que atende os funcionários divididos em três turnos; um ambulatório e uma escola, que por meio de uma instituição bancária ministra aulas de 1º e 2º graus. A empresa conta também com um clube que oferece a seus funcionários e familiares, como opção de lazer e diversão, promovendo uma completa integração. Em 1999 foi inaugurado um bairro residencial, o qual teve seu terreno doado pela empresa para que seus funcionários pudessem construir suas casas por intermédio da Caixa Econômica Federal. A qualidade da empresa é hoje encontrada em países como Argentina, Chile, Paraguai, Portugal, Inglaterra, Estados Unidos, e outros, bem como em mais de 40.000 pontos de venda em todo o Brasil.

Análise SWOT é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa. A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo à base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição. Graças à sua simplicidade pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional. Este é o exemplo de um sistema simples destinado a posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa/instituição no ambiente em questão. FONTE: <http://www.significados.com.br/swot/>

Forças - vantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: qualidade do produto oferecido, bom serviço prestado ao cliente, solidez financeira, etc.

Fraquezas - desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: altos custos de produção, má imagem, instalações desadequadas, marca fraca, etc.;

Oportunidades - aspectos externos positivos que podem potenciar a vantagem competitiva da empresa. Ex.: mudanças nos gostos dos clientes, falência de empresa concorrente, etc.;

Ameaças - aspectos externos negativos que podem por em risco a vantagem competitiva da empresa. Ex.: novos competidores, perda de trabalhadores fundamentais, etc.

Analizamos o seguinte Swot, para finalizarmos o assunto referente a esta empresa:

Pontos fortes:

- Fácil acesso a rodovias (Logística inteligente);
- Tradição têxtil;
- Conhecimento forte da produção, processos, produtos e mercados;
- Bom-nome e reconhecida qualidade dos produtos nacionais;
- Experiência do pessoal nas funções que necessitam de uma longa formação profissional (capital “saber” e “saber fazer” muito importante);
- Possibilidade para a inovação usando tecnologias novas;
- Crescimento na procura de pessoal qualificado;

Pontos fracos

- Não aceita a entrada no município de empresas concorrentes;

Oportunidades

- Desenvolvimento de novas aplicações para produtos têxteis, apostando-se em produtos diferenciados;
- Produção mais flexível e orientada para produtos de maior valor acrescentado;
- Nichos de mercado para produtos com qualidade e “design”;
- Crescimento da procura de produtos de maior valor acrescentado em novos mercados fora do país;
- Estabelecimento de parcerias com clientes e fornecedores;
- Utilização das novas tecnologias de informação e comércio eletrónico;

Ameaças

- Aumento da concorrência, por usar materiais similares com um custo menor, assim repassando para o cliente final em um bom preço;
- Mudança na mentalidade do consumidor;
- Dificuldade em atrair e reter novos profissionais.

3.2 – MÉDIA EMPRESA DO SEGMENTO METALÚRGICO

Esta empresa em 2014 completa 71 anos. Considerada uma empresa de médio porte, é uma empresa familiar tradicional em Araraquara. Seu fundador era natural de Itápolis, a 90 quilômetros de Araraquara, chegou à cidade em 1943 com a esposa e filhos.

Pretendia mudar-se para Londrina, Paraná, onde seu irmão havia se mudado, mas ao passar por aqui, acabou se instalando aqui. Mudou-se para o centro da cidade. Com a ajuda dos quatro filhos, ele montou uma oficina para produzir pequenos artefatos de alumínio e cobre. Foi um grande empreendedor, utilizava um processo artesanal muito criativo. Fazia de latas de óleo e de massa de tomate em utensílios para a cozinha. Considerado um pioneiro na reciclagem e aproveitamento de material. O mundo balançava com a Segunda Guerra Mundial quando este empresário abriu a empresa, em meio a riscos. Viu-se diante de uma grande oportunidade. Ele com os filhos recolhiam as latas de casa em casa, mas depois os próprios moradores doavam o material na oficina localizada ao lado da Igreja Santa Cruz. Seus filhos cortavam as latas e o pai trabalhava na solda dos cabos. A família também produzia no fundo do quintal chapinhas para fixação dos fios da vassoura. O passo seguinte foi à confecção de regadores e da primeira panela de alumínio fundido. Daí surgiu novas criações, como chuveiros, fornhinhos, tachos de cobre e mais panelas, já com a ajuda de outros familiares.

A primeira grande conquista foi à abertura da loja no centro de Araraquara, onde hoje funciona um hipermercado. Uma segunda loja também foi aberta em uma movimentada avenida da cidade. Em 1958, a fábrica cresceu e foi instalada na sua atual sede. Preocupado com os funcionários, construiu um campo de bocha embaixo de jabuticabeiras, mesas para rodadas de baralho e balanços para as crianças. Além disso, contava com um pomar repleto de laranjeiras, pés de mexerica, melancia, abóbora e mandioca e até uma plantação de arroz. Toda a colheita era dividida com funcionários. Possuía também um pesqueiro, às margens do rio Mogi, o qual era seu refugio após o trabalho. A empresa está instalada em uma área de mais de 20 mil metros quadrados. Hoje, seus 220 colaboradores diretos e indiretos produzem por mês

mais de 400 mil unidades de produtos. Atualmente, um dos filhos do fundador é que dirige a empresa, juntamente com outros membros da família.

Fizemos a seguinte análise em relação a esta empresa:

Pontos fortes:

- Mostra-se fielmente em questão de qualidade de seus produtos.
- Dá extrema importância tanto a clientes como colaboradores. Ex.: qualidade do produto oferecido somado ao bom serviço prestado ao cliente.
- Contato direto com colaboradores, além, de solidez financeira.
- Tradição local;
- Garantia 100% do produto;
- Tem nome reconhecido pela qualidade;
- Crescimento na busca por mão de obra qualificada;

Pontos fracos

- Não impede que concorrentes se instalem no município, pelo contrário, citamos de exemplos, casos de ex-funcionários desta empresa que abriram empresas do mesmo segmento.
- Recentemente enfrentou um problema envolvendo impostos.

Oportunidades

- Aposta atualmente em produtos diferenciados, coloridos na linha cozinha;
- Seus produtos são bem aceito pelos clientes e consumidores;
- Aperfeiçoamento para produtos na qualidade e *design*;
- Crescimento da procura de produtos de maior valor acrescentado para exportação;

Ameaças

- Aumento da concorrência, principalmente no cenário local;
- Mudança na mentalidade do consumidor;
- Dificuldade em atrair novos profissionais;

3.3 UMA EMPRESA FAMILIAR DO COMÉRCIO

Esta empresa pode ser considerada de pequeno porte, porém, é a mais conhecida e completa da cidade. Conseguir manter um negócio requer muito trabalho e muita dedicação. Fazer com que ele se expande sem deixar de lado os expoentes que mercadológico como produto, preço, praça e promoção é provavelmente fácil apenas para quem sabe motivar as partes envolvidas durante uma negociação, bem como para quem consegue alinhar suas metas de forma estratégica. É interessante também ter a percepção da importância da qualidade de venda, da fidelização dos clientes, das alianças estratégicas entre fornecedores e compradores, da abordagem comportamental e da mentalidade gerenciais. Tais qualidades citadas acima podem ser associadas a um empreendedor, proprietário de uma empresa local desde 1986, uma das lojas mais conhecidas e a mais completa de Araraquara. Ainda pequeno este empresário começou a trabalhar no comércio. Seu primeiro emprego foi como pacoteiro em uma loja, onde, por coincidência, é o mesmo prédio em que funciona hoje sua empresa. De pacoteiro e, posteriormente, vendedor de loja, um dia foi até São Paulo disposto a comprar o prédio onde trabalhara com a finalidade de ter seu próprio negócio.

Essa empresa existe há 37 anos. Porém foi adquirida pela família em 1986, sendo seu proprietário um vendedor nato. Depois de ter trabalhado nas no comércio quando jovem iniciou suas atividades como vendedor viajante por sete anos e trabalhou em uma cooperativa por 12 anos. Num determinado momento, o proprietário quis ter seu próprio negócio e pediu para sua esposa economizar, pois queria abrir uma loja. Foi um negócio arriscado, pois investiram tudo o que tinham. Em 1986, a compra da empresa foi concretizada. No início, eram comercializadas roupas infantis. No ano de 2002, foi a grande conquista, quando a família comprou o prédio comercial onde foi exatamente o seu primeiro emprego. Ele deu continuidade ao trabalho feito pelos antigos proprietários e ampliou a loja. Inovou inserindo uma linha de lingerie e depois passou a vender produtos de cama, mesa e banho e, em seguida, roupas femininas clássicas. A partir daí, a empresa não parou mais de crescer em todos os setores. A estrutura física foi ampliada, com a aquisição de um prédio que ficava nos fundos da primeira loja e, além disso, o mix de produtos também

prosperou. Hoje, são duas lojas a de segmento feminino, que trabalha com moda feminina, infantil, cama, mesa e banho e com a linha masculina jovem; e a de segmento social masculino, que vende somente peças sociais masculinas, para todas as idades, inclusive crianças. O patriarca continua na loja, mas seus filhos agora estão à frente dos negócios. Eles estão sempre antenados nas tendências, prezam pela qualidade dos produtos e pelo bom atendimento. A empresa trabalha com grandes marcas e oferece todo o conforto para seus clientes: são lojas amplas, claras e climatizadas. Além disso, disponibiliza crediário próprio e divide as compras em até oito vezes.

Outro fator que ratifica a solidez da empresa é o seu quadro de funcionários. Segundo o filho do proprietário, há vendedoras que estão com eles desde o início. A rotatividade é muito baixa, logo nota-se a fidelização tanto do consumidor quanto do funcionário, pois quem trabalha num ambiente feliz, vende mais e com o desejo de fazer seu cliente feliz também. Além disso, os laços entre as partes envolvidas se estreitam. *“Muitas de nossas funcionárias já casaram, tiveram filhos e continuam com a gente”*, diz. O bom de comprar na empresa é que há opções de roupas para todos os gostos, todas as idades, todas as ocasiões, inclusive roupas de cama, mesa e banho. As marcas renomadas garantem a qualidade dos produtos. E quem diria que esse empreendimento fosse surgir das mãos de um simples pacoteiro? Isto se chama empreendedorismo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo, procuramos analisar as origens históricas das primeiras empresas familiares, de modo simples, passando desde a época da colonização do país até os dias atuais, reduzindo em última análise, de um estudo específico sobre três empresas familiares localizadas no município de Araraquara. Com objetivo de mostrar como a maneira de administrar essas empresas ocorreu e acabou gerando durante os anos resultados, na maioria das vezes foram positivos; tendo em vista, o tempo de atuação delas no cenário local. Este trabalho analisou a importância que tem o estudo da administração familiar dentro da empresa, servindo de suporte para estudos futuros. Não cabe nos limites estreitos deste trabalho, torná-lo um estudo “oficial”. Não. Mas, pode ser afirmado, sem qualquer dúvida, o que se pretendeu trabalhar dentro do objetivo proposto, foi alcançado! Mostrando os fundamentos da administração da empresa familiar, com bases na historiografia, nas fontes primárias e secundárias e as investigações das fontes que ofereceram um vasto caminho, o qual foi percorrido. Como se verifica, as empresas familiares estudadas no município de Araraquara continuam atuando com sucesso, investindo e tendo um retorno muito rápido. O que se pretendeu e foi possível registrar foram questões que histórias de sucessos e outras de momentos de crises vividos em alguns casos, também, a luta pela ‘vida’ da empresa e a constante sobrevivência em meio à concorrência. Muitas páginas seriam necessárias para registrarmos alguns detalhes dentro deste tema, o que não cabe em um Trabalho de Conclusão de Curso. Resta, porém, aos futuros administradores buscarem através de estudos, arquivos, entrevista e pesquisa o que ainda tem muito a acrescentar e contribuir para com o assunto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTÔNIO DA SILVA PRADO. In: **WIKIPÉDIA**, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2013. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Ant%C3%B4nio_da_Silva_Prado&oldid=37618243>. Acesso em: 4 abril 2014.

BRANDÃO, Ignácio de Loyola. TELAROLLI, Rodolpho. **Addio Bel Campanile, a saga dos Lupo**. Global Editora, São Paulo, 1998.
COMPANHIA HERING. In: **WIKIPÉDIA**, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2014. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Companhia_Hering&oldid=38817996>. Acesso em: 8 abril 2014.

ERMELINO MATARAZZO. In: **WIKIPÉDIA**, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2013. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Ermelino_Matarazzo&oldid=36176752>. Acesso em: 1 maio 2014.

<http://g1.globo.com/sp/araraquara-regiao/noticia/2012/06/lupo-dribla-setor-em-crise-e-cresce-transformando-peca-basica-em-moda.html>. Acesso em 06/09/2014 às

<http://site.lupo.com.br/lupo/missao/> Acesso em: 05/09/2014

<http://www.iemi.com.br/> inteligência de mercado 07/09/2014

http://pt.slideshare.net/abcincompany/08-planejamento-gesto?utm_source=slideshow&utm_medium=ssemail&utm_campaign=download_notification

http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/SR/Lupo_2010.pdf
IRINEU EVANGELISTA DE SOUSA. In: **WIKIPÉDIA**, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2014. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Irineu_Evangelista_de_Sousa&oldid=38801074>. Acesso em: 2 maio 2014.

HERMAN THEODOR LUNDGREN. In: **WIKIPÉDIA**, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2014. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Herman_Theodor_Lundgren&oldid=38350717>. (Acesso em: 2 maio 2014).

LODI, João Bosco. **A empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARTINS, da Silva Gandra Ives. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um Estudo sobre o Processo de Gestão em Empresas Familiares**. Disponível em:<<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/172.pdf>>. Acesso em: 21 de Abr. de 2014.

SOUZA, Robson Carlos. **Cultura da Empresa Familiar X Gestão Empresarial**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

SUL AMÉRICA SEGURO. In: **WIKIPÉDIA**, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2014. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Sul_Am%C3%A9rica_Seguros&oldid=38648963>. Acesso em: 4 maio 2014.

Tipos de Empresas / Empresa Familiar. Disponível em:<<http://www.ms.sebrae.com.br>>. Acesso em: 16 de Abr. de 2014.

TRUZZI, Oswaldo. **Café e Indústria, São Carlos (1850-1950)**. Editora UFSCAR, São Carlos, 2000.