



DIAGNÓSTICO DE EMPRESA FAMILIAR: Estudo de caso na Expresso Litoral Turismo LTDA

Poliana Francisca da Silva
Luciane Albuquerque Sá de Souza (IESP)
luciane@iesp.edu.br

RESUMO

Cerca de 90% das empresas são familiares, tendo como ponto de vista a tradição familiar ou afinidade quando se pensa em montar um negócio que surge a partir dos sonhos e dos valores pessoais dos fundadores. Este trabalho teve como objetivo geral apresentar um diagnóstico do contexto (interno e externo) da empresa familiar Expresso Litoral Turismo Ltda, a fim de permitir-lhe o alcance do desenvolvimento organizacional. Teve como fundamentação teórica a gestão de empresa familiar, conceitos e características, modelo dos três círculos e modelo tridimensional de desenvolvimento. O estudo, do tipo qualitativo, apresentou caráter bibliográfico, exploratório e pesquisa de campo. Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista, conduzida pessoalmente e guiada por roteiro. A pesquisa apresenta o modelo dos três círculos como parte de organização das empresas familiares, com três subsistemas independentes: gestão, propriedade e família. Verificou-se que toda empresa familiar progrediu até certo ponto no eixo de desenvolvimento da propriedade, outro ponto no eixo de desenvolvimento da família e ainda outro no eixo de desenvolvimento da empresa. Observou-se que embora a empresa apresente divisão de setores, o clima organizacional é positivo, além do bom relacionamento entre seus membros. Após a análise desse modelo, nota-se a grande relevância em relação a tais dimensões, em que podem ser adotadas melhorias na gestão de pessoal e no direcionamento das atividades desenvolvidas no âmbito da empresa.

Palavras-chave: Empresa familiar. Gestão. Desenvolvimento. Clima organizacional.

ABSTRACT

About 90% of companies are family-run in terms of family tradition or in relation about building a business that arise from dreams or personal values of its founders. This study aimed to the presentation of the diagnostic context (internal and external) of the company named Expresso Litoral Turismo Ltda, in order to allow the same scope of organizational development. In order to achieve this purpose, a descriptive qualitative study was performed. The study presented bibliographical, exploratory and field research. For data collection an interview was held, conducted in person and guided by script. The research presents the model of the three circles as part of organizing the family business, with three independent subsystems: management, property and family. These circles do not transpire many of the major dilemmas faced by family businesses that are caused by the passage of time, and involve changes in the organization, the family and the distribution of property. It was found that all family now progressed to a certain point on the axis of the developing property, another point in the family development axis and another company in the development axis. It was observed that although the company presents sectors division, this is a positive organizational climate, bringing a good relationship among its members. After the analysis of this model, there is a great importance in relation to such dimensions, that can be adopted improvements in personnel management and in the direction of the activities within the company.

Keywords: Family business. Management. Development. Organizational climate.



INTRODUÇÃO

O processo de formação de empresas no Brasil é propício no âmbito familiar, tendo como ponto de vista a tradição familiar ou afinidade quando se pensa em montar um negócio. Segundo Bernhoeft (1991), empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família. No entanto, Lodi (1993) afirma que o conceito da empresa familiar nasce com a segunda geração de seus dirigentes. Ou seja, é considerada quando tem fator hereditário quando se identificam o sobrenome da família ou a figura de um fundador.

Conforme Rosário (2010), os dados levantados pelo SEBRAE no ano de 2005, mostram que 90% das empresas são de gestão familiar, e que, apesar do nível de sobrevivência ser mais baixo, as micro e pequenas empresas familiares possuem características que incubem aos mais estudiosos a observância das mesmas e comprovação de que realmente movem a economia e tem chances de desenvolvimento.

Diante disso, nota-se a importância do estudo desse tema, tendo em vista que em sua complexidade, ocasiona o envolvimento emocional dos membros da família, sendo estes envolvidos no âmbito do trabalho quanto no eixo familiar. Assim questionam-se quais elementos estão envolvidos no contexto da empresa Expresso Litoral Turismo Ltda, que permitirão à mesma alcançar seu desenvolvimento profissional?

A fim de responder a este questionamento, este estudo teve como objetivo geral apresentar um diagnóstico do contexto (interno e externo) da empresa familiar Expresso Litoral Turismo Ltda. a fim de permitir à mesma o alcance do desenvolvimento organizacional.

Desta forma, realizou-se um estudo de caráter bibliográfico, exploratório, descritivo e pesquisa de campo. Como população, a pesquisa teve os funcionários da empresa Expresso Litoral Turismo Ltda., composta por 12 funcionários, em que foi estudada uma amostra de 6 pessoas, representada pelos funcionários e sócios da empresa que faz parte da família.

Para a coleta de informações, foi realizado o procedimento de entrevista, que foi conduzida utilizando uma abordagem direta, obedecendo a um roteiro que possibilitou o pesquisador a concentrar-se no problema central desse estudo.

As respostas foram agrupadas a sua representação percentual em relação ao total das respostas de cada questão. A análise e avaliação dos dados foram executadas a partir da temática do trabalho. Dentre as técnicas de Análise de Conteúdo, optamos pela Análise



Temática, com o objetivo de descobrir os sentidos fundamentais que compõem uma comunicação (MINAYO, 2004). Com o objetivo de trazer algum significado consistente que pudesse ser pertinente à nossa pesquisa.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR - CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Quando se fala de empresa familiar, muitas vezes pensam em algo de conotação negativa, associando-a à falta de profissionalização e à excessiva concentração de poder pelo fundador. Na maioria das vezes se misturam empresa, família e respeito, onde ambas tem que ser tratada separadamente, empresa como empresa, família como família e propriedade com respeito.

Para alguns autores consultados empresa familiar é toda aquela que esteja ligada a uma família durante pelo menos duas gerações.

Passos (2006), afirma que empresa familiar é aquela em que o controle se faz por uma ou mais famílias, ou seja, os principais sócios da organização são os fundadores ou seus descendentes. Todavia, acredita-se que o controle acionário não é o suficiente para caracterizar a empresa familiar.

Leone (2001) apresenta um conceito familiar levando em consideração três características: iniciada por um membro da família; integrada por membros da família que participam da propriedade e/ ou da direção; dotada de valores institucionais identificados com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.

A maior parte dos problemas das empresas familiares, sobre tudo a partir da segunda ou terceira geração estão nos conflitos entre o controle do capital e o controle de gestão. É neste contexto que surge um modelo conceptual, que relaciona 3 tipos de relação, que é o modelo dos três círculos.

2.2 MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS

As empresas familiares, constituídas em sua maioria por membros de uma mesma família são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Com isso, estudiosos de empresas familiares como sistemas propuseram a criação do modelo de três círculos, apresentado na figura a seguir:

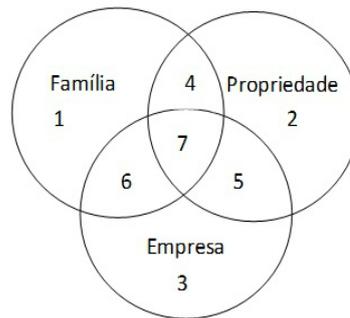


Figura 1: O modelo de três círculos da empresa com característica familiar.

Fonte: Gersick *et al.* (2006).

O modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa com característica familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Assim, todos os proprietários (sócios e acionistas), e somente eles, estão no círculo superior; todos os demais membros das suas respectivas famílias estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no círculo inferior direito; uma pessoa com somente uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos – 1, 2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionários pertence ao setor 2 – dentro do círculo de proprietários, mas fora dos outros. Um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário estará no setor 1.

As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo; um proprietário que também é membro da família, mas não funcionário, estará no setor 4, que está dentro dos círculos de proprietário e da família. Um proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família estará no setor 5; e, finalmente, um proprietário que também é membro da família e funcionário estará no setor central 7, dentro dos três círculos. Assim, cada pessoa que é membro do sistema da empresa familiar tem uma única localização.

Com isso, as brigas familiares em relação a política de dividendos ou ao planejamento sucessório tornam-se compreensíveis se for levada em conta a posição de cada participante no modelo de três círculos.

2.3 MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO

Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão/empresa; existe uma dimensão separada de desenvolvimento. O subsistema de propriedade passa por sua sequência de estágios, o da família tem sua sequência própria, e o da gestão também progride por meio



de uma sequência de estágios. Essas progressões de desenvolvimento influenciam umas as outras, mas também são independentes. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência.

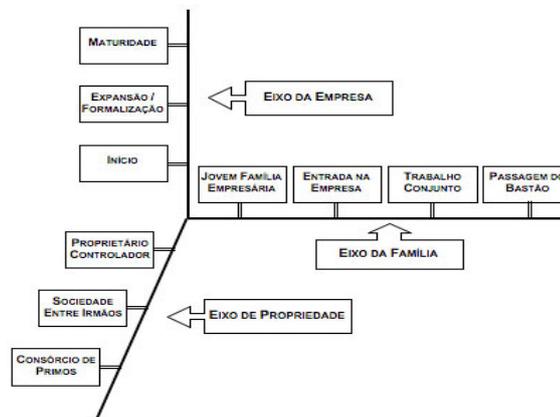


Figura 2: O modelo tridimensional de desenvolvimento.
Fonte: Gersick *et al.* (2006).

Neste sentido, verifica-se que toda empresa com característica familiar progrediu até certo ponto no eixo de desenvolvimento da propriedade, outro ponto no eixo de desenvolvimento da família/amigos e ainda outro no eixo de desenvolvimento da empresa. O empreendimento assume um caráter particular, definido por esses três pontos de desenvolvimento. À medida que a empresa com característica familiar se desloca para o novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma, com novas características.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A fim de atingir o objetivo deste estudo, buscou-se conhecer o processo histórico de construção da gestão atual da empresa pesquisada. Os círculos da gestão, dos proprietários e da família, não transparecem muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares que são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade. No caso da EXPRESSO LITORAL TURISMO LTDA, várias mudanças surgiram ao longo da sua existência, pois, historicamente, tem-se o seguinte cenário:

- 2006 – Ivonildo Francisco da Silva resolveu abrir uma empresa, e como o mesmo sempre trabalhou com ônibus, decidiu procurar uma empresa de ônibus e encontrou a TRANSLIBOA, que logo passou a se chamar EXPRESS LITORAL. Comparando



com o modelo de três círculos o mesmo está no campo 7 (Proprietário / Família / empresa).

- 2006 – Paula – Campo 4 (Proprietária / Família);
- 2007 – Ivonildo Junior – Campo 6 (Família / Empresa);
- 2008 – Edilson - Campo 6 (Família / Empresa);
- 2011 – Saída de Ivonildo Junior do Campo 6 para Campo 1;
- 2013 - Poliana - Campo 6 (Família / Empresa);
- 2014 – Rejane - Campo 6 (Família / Empresa);
- 2015 – Saída de Paula Campo 4 para Campo 7.

O convite para todos os membros da família foi feito formalmente, e logo depois da aceitação, fazendo a integração do membro com a empresa. Este convite variou de acordo com as necessidades específicas tanto da empresa quanto dos familiares, no que se refere à idade, experiência e capacitação. Todos que aceitaram o convite relatam que se sentem satisfeitos em trabalhar nesta empresa familiar.

Tais alterações são normais e aceitáveis a partir do momento em que se tornam efetivas contribuições para o desenvolvimento da empresa familiar, ou seja, cruzar a fronteira de membro da família para membro da família funcionário é um marco importante. Desta forma, quanto à Expresso Litoral, observa-se a atual configuração em relação ao modelo de três círculos da empresa familiar:

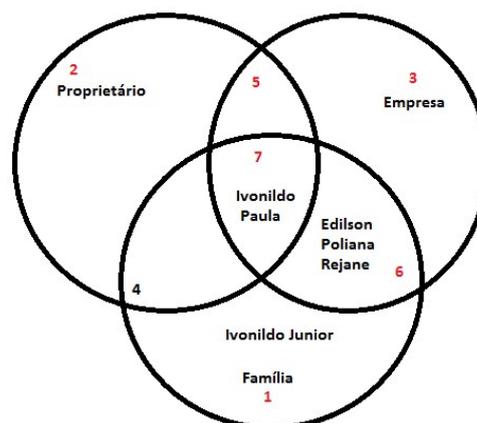


Figura 3: Adaptação do modelo de três círculos da empresa familiar Expresso Litoral Turismo Ltda.
Fonte: Autoria Própria (2015).

Para cada um dos três subsistemas – propriedade, família/amigos e gestão/empresa – existe uma dimensão separada de desenvolvimento. Através do conjunto dos três eixos de



desenvolvimento de propriedade, amigos e empresa, o modelo descreve um espaço tridimensional (GERSICK, 2006).

Desse modo, conforme citado anteriormente, considera-se que cada membro, com funções delineadas e a fim de evitar possíveis desentendimentos quanto ao seu papel na empresa, insere-se no modelo de três círculos.

Este estudo também procurou analisar as dimensões de desenvolvimento profissional na empresa familiar pesquisada. Verificou-se que toda empresa familiar progrediu até certo ponto no eixo de desenvolvimento da propriedade, outro ponto no eixo de desenvolvimento da família e ainda outro no eixo de desenvolvimento da empresa. O empreendimento assume um caráter particular, definido por esses três pontos de desenvolvimento.

À medida que a empresa familiar se desloca para o novo estágio em qualquer das dimensões, assume uma nova forma, com novas características e deve estar atenta, visto que, na busca pelo desenvolvimento, também pode ocasionar conflitos, para tanto, ressalvo a importância do planejamento.

Um processo de sucessão é algo certo ao se tratar de empresa familiar, porém faz-se necessário que o fundador aceite este processo e de forma planejada oriente o próprio processo sucessório. Visando de fato o crescimento e mantendo alguns modelos já adotados no eixo do seu desenvolvimento, como também se preparando para o futuro.

Diante a figura abaixo, os três estágios de desenvolvimento que foi identificado:

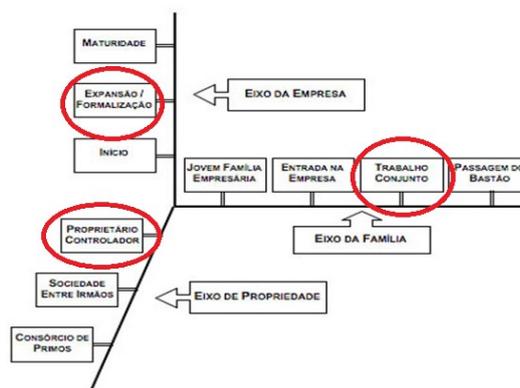


Figura 4: O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar Expresso Litoral Turismo Ltda.

Fonte: Autoria Própria (2015).



Durante a fase de coleta dos dados, foram relatadas pelos participantes da pesquisa, questões relacionadas às seguintes dimensões: dimensão de desenvolvimento da propriedade; dimensão de desenvolvimento da empresa e dimensão de desenvolvimento da família.

- A dimensão de desenvolvimento da propriedade:

Observa-se que a EXPRESSO LITORAL TURISMO se encontra no estágio propriedade controlador. Atualmente, ela se encontra sob a gestão do proprietário, o qual detém um efetivo controle nas decisões da empresa, ainda partindo dele os ajustes e metas a serem alcançadas. A empresa familiar ainda não é uma sociedade entre irmão, pois o proprietário controlador, se encontra em situação estável para dirigi-la por mais algumas décadas.

- A dimensão de desenvolvimento da empresa:

Indica que a EXPRESSO LITORAL TURISMO está no estágio expansão/formalização, ou seja, estabelecida no mercado e estabiliza suas operações dentro de uma rotina inicial previsível, por meio de expansões e de uma complexidade organizacional crescente. É nesta fase que a empresa procura moldar sua curva de crescimento e sua estrutura emergente para servir às necessidades do grupo de proprietários em evolução e à família em desenvolvimento.

Os desafios-chave desse estágio de expansão/formalização é a evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa; o planejamento estratégico; os sistemas e políticas organizacionais e a administração do caixa. A empresa não está no primeiro estágio que é denominada por “início”, pois já passou pelo começo de vida da mesma, que é sua formação e sobrevivência, e ainda, não chegou no terceiro estágio a “maturidade”; é o período em que a estrutura organizacional e os principais produtos passam a ter uma evolução mais lenta.

Nesta fase as empresas enfrentam um grande dilema que se relaciona com a renovação ou a dissolução da firma, pois ou se adapta às novas exigências do mercado ou o melhor é deixar de atuar dentro dele. Por isso ela se encontra no segundo estágio expansão/formalização e tem o tempo de duração muito relativo, pois depende do tipo de produto ou serviço que é comercializado.



- A dimensão de desenvolvimento da família:

A EXPRESSO LITORAL TURISMO se encontra no estágio de trabalho em conjunto, onde procura-se administrar complexas relações entre pais, irmãos e demais familiares de idades variadas. É nesta fase que a capacidade do sistema da empresa para sustentar uma família em rápida expansão passa a ser testada, pois procura-se descobrir se a lucratividade da empresa pode acompanhar as necessidades de renda e de estilo de vida de toda a família e se seu porte pode prover oportunidades interessantes de carreira para os membros qualificados da família. É a melhor etapa para se prepararem os sucessores.

Essa dimensão é formada por quatro períodos e esta empresa já passou por 2 períodos que são: a “jovem família empresária”, momento em que os pais estão na gestão da empresa; a “entrada na empresa”, período em que os filhos começam a se interessar pelos negócios da família; o “trabalho conjunto”, é o período que a empresa se encontra que é a fase em que pais e filhos estão na gestão da organização; e, finalmente, a “passagem do bastão”, período em que ocorre a transferência efetiva do poder de pai para filho, que é o único período que ainda não aconteceu mais que já estão se preparando para acontecer futuramente.

A empresa ainda não chegou no quarto estágio, mas o proprietário já pensa a respeito do processo sucessório, tendo em vista que deve preparar seus filhos e estes apresentam interesse em dar continuidade a sua sucessão. O processo, além de complexo, envolve a cultura organizacional que começa dentro de uma empresa e esta é composta por pessoas de diferentes culturas. Consiste no conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização (MACHADO, 2010). Contudo, todos os membros, tanto familiares quanto os demais funcionários, já se adaptaram com a cultura da empresa, respeitando suas crenças e hábitos.

Neste aspecto de estrutura familiar empresarial, consideram-se de grande relevância as dimensões acima referidas, como forma de organização, podendo ser adotadas como melhorias tanto de gestão de pessoal como direcionamento das atividades a serem desenvolvidas no âmbito da empresa.

4 CONCLUSÃO

Além dos fatores apresentados dentro da estrutura organizacional como Modelo dos Três Círculos, no qual se emprega nas empresas familiares, compostas em sua maior parte por



membros de uma família, e de forma mais específica é demonstrado do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, em que os funcionários e também membros da família com mais de uma vinculação na empresa estarão em um dos setores superpostos, sendo visualizados dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Contudo, notou-se por meio desses modelos a importância de se estabelecer a organização de cada um dos envolvidos, inclusive os proprietários.

Para cada dimensão foram identificados desafios chave e propostas soluções como forma de sugestão, para que os gestores possam adotá-las, caso seja do interesse dos mesmos. Sugere-se ainda que a empresa utilize um instrumento de pesquisa apropriado para coletar informações por parte de todos os colaboradores da empresa e assim gerar periodicamente uma análise do clima organizacional.

Tal resultado servirá como termômetro para que os gestores possam avaliar o nível de satisfação da sua equipe buscando sempre melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

- BERNHOFER, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel 3.ed, 1989.
- GERSICK, Kelin E., *et al.* **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares.** 4. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2006.
- LEONE, Nilda. *A empresa familiar e a opinião de seus dirigentes sobre o processo decisório.* Rio de Janeiro: FIB, 2001.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 4.ed., São Paulo: Pioneira, 1993.
- MACHADO, Rebel Zambrano. **Cultura Organizacional.** 2010. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/mxpantoja/5-cultura-organizacional?related=1>>. Acesso em: 03 mar. 2015.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.
- PASSOS, Édio ET al. *Família, família, negócios à parte.* São Paulo: Gente, 2006.
- ROSÁRIO, Itamiris Andrade. **Desafios da gestão familiar: um olhar teórico sobre as influências dos valores familiares no processo decisório das MPEs.** Paripiranga, 2010. Disponível em: <http://www.cidademarketing.com.br/2009/sysfotos/tesesmono/tesem_2492e373afe74edcfa001f21eb521f867c.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2015.