

FACULDADE SANTA RITA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: a sucessão
de cargos para uma herdeira**

Isabela Alves Lamera

Novo Horizonte
2018

FACULDADE SANTA RITA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Isabela Alves Lamera

**GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: a sucessão
de cargos para uma herdeira**

Trabalho desenvolvido na disciplina de Trabalho de Iniciação Científica I, do curso de Administração da Faculdade Santa Rita de Novo Horizonte, sob orientação da Prof.^a Karla Gonçalves Macedo.

Novo Horizonte
2018

MEMBROS DA BANCA DE DEFESA DO TRABALHO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA
ALUNA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ISABELA ALVES LAMERA

APRESENTADA À FACULDADE SANTA RITA, EM 17 DE DEZEMBRO DE 2018.

BANCA DE DEFESA:

Prof.^a Orientadora – Karla Gonçalves Macedo

FACULDADE SANTA RITA

Prof. Marcos Eder Cupaioli

FACULDADE SANTA RITA

Prof. Lucas Pascoal Luiz

FACULDADE SANTA RITA

GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: a sucessão de cargos para uma herdeira

**Isabela Alves Lamera¹
Karla Gonçalves Macedo²**

Resumo

O objetivo geral do artigo foi analisar as empresas de gestão familiar de pequeno porte, levando em consideração a sucessão de cargos para uma herdeira, com seus principais conflitos e práticas administrativas habituada no município de Novo Horizonte – São Paulo. Para tanto os objetivos específicos dizem sobre a contextualização do cenário de micro e pequena empresa, destacando-se as empresas familiares, caracterizando e conceituando no contexto de sua história, modelo e composição de gestão; processo sucessório e por fim, a pesquisa que aplica as reais necessidades e ações dessa transição. O método utilizado nessa pesquisa é o estudo de caso, sendo um estudo descritivo e sua abordagem qualitativa, metodologia essa que possibilitou contextualizar a organização, analisando e diagnosticando suas ações existentes. A pesquisa foi aplicada para os funcionários de todos os setores, considerando os benefícios e malefícios dessa transição. Os dados obtidos foram analisados e tratados de maneira quantitativa, exemplificados através de gráficos comparativos entre as questões. Os resultados indicam que o processo sucessório para uma herdeira vem trazendo bons resultados para a organização, deste modo, a marmoraria possui benefícios com essa sua fase de transição e os resultados só tendem a ser benéficos para suas ações aumentarem.

Palavras-chave: empresa familiar, sucessão, herdeira.

Abstract

The general objective of the article was to analyze small family management companies, taking into account the succession of positions for an heiress, with their main conflicts and administrative practices accustomed in the municipality of Novo Horizonte - São Paulo. To that end, the specific objectives relate to the contextualization of the micro and small business scenario, highlighting the family companies, characterizing and conceptualizing in the context of its history, management model and composition; succession process and, finally, the research that applies the real needs and actions of this transition. The method used in this research is the case study, being a descriptive study and its qualitative approach, methodology that made it possible to contextualize the organization, analyzing and diagnosing its existing actions. The survey was applied to employees in all sectors, considering the benefits and harms of this transition. The obtained data were analyzed and treated in a quantitative way, exemplified by comparative graphs between the questions. The results indicate that the succession process for an heiress has been bringing good results for the organization, so the marble factory has benefits with this phase of transition and the results only tend to be beneficial for their actions to increase.

Keywords: family business, succession, heir.

¹Aluna do 8º termo do Curso de Administração da Faculdade Santa Rita-SP, FASAR, endereço eletrônico bella.lamera@hotmail.com.

²Mestra em Tecnologia ambiental, Professora do Curso de Administração da Faculdade Santa Rita-SP, FASAR, endereço eletrônico karlamcarvalho@terra.com.br.

INTRODUÇÃO

Empresas gerenciadas por famílias são grandes responsáveis pela movimentação da economia, com grandes chances de desenvolvimento. Conforme dados do SEBRAE (2005), 90% das organizações são micro ou pequenas empresas de gestão familiar, e ainda, dessa porcentagem, 70% acabam se deteriorando e/ou falindo na passagem da primeira para a segunda geração.

Uma gestão organizacional eficaz é oriunda de uma hierarquia administrativa; hierarquia essa onde cada membro da família exerce mais de uma função dentro do ambiente empresarial merecendo, por isso, uma atenção maior, seja ela pela quantidade de falhas, comunicação e gestão. Essa divisão hierárquica permite que a empresa seja bem direcionada e que seus colaboradores tenham liderança centralizada, sendo cada um, gestor de uma determinada área.

Segundo a PWC – Pricewaterhouse Coopers Brasil Ltda, em uma pesquisa global realizada no ano de 2014 sobre Empresas Familiares - O desafio da governança, 2.378 entrevistas realizadas em empresas desse ramo, com faturamentos entre U\$ 5 milhões e U\$ 1 bilhão em mais de 40 países observou-se que no Brasil, 79% cresceram nos últimos 12 meses. Notou-se ainda que 67% das empresas brasileiras e 70% das organizações globais estão ainda na 1ª e 2ª gerações de líderes. "Trata-se de proteger os interesses da família e assegurar a sobrevivência da empresa".

Atualmente as mulheres conseguem avançar lentamente para o posto mais elevado de hierarquia, sua introdução no mercado de trabalho e até mesmo na posição de cargos sucessórios vem aumentando significativamente de acordo com pesquisas. Em 2010, uma pesquisa feita pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social nomeado como "Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas" relatou que de um total de 1.506 postos executivos, 207 (13,7%) eram ocupados por mulheres representando um crescimento de 7,7% com relação ao ano de 2001 (Ethos, 2010). No ano seguinte, o jornal Folha de São Paulo realizou um levantamento "Melhores e Maiores 2010" e constatou que dentre as 100 maiores empresas, cinco tinham mulheres na presidência. Destaca-se que até 2009 não existia nenhuma mulher nessa posição (Matos, 2011).

Contudo, as mulheres continuam a enfrentar diversas barreiras para

ingressarem no mercado de trabalho de forma mais significativa. A participação feminina ainda acontece de maneira inferior à participação masculina (OIT BRASIL, 2008).

O presente trabalho objetiva analisar as empresas de gestão familiar de pequeno porte, levando em consideração a sucessão de cargos para uma herdeira, com seus principais conflitos e práticas administrativas. Neste contexto utilizará uma pesquisa bibliográfica e será abordado um estudo de caso realizado em uma pequena empresa instalada na cidade de Novo Horizonte - SP, no segmento industrial de marmoraria, composta por dez funcionários, na qual seus administradores fazem parte da mesma família e a organização está em transição da sucessão de cargos. O estudo será feito através de uma aplicação de questionário para os funcionários de todos os setores, considerando os benefícios e malefícios dessa transição.

1. GESTÃO FAMILIAR

Uma empresa é considerada familiar "quando foi iniciada por um membro da família, quando estes participam da propriedade ou direção, quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família (OLIVEIRA E PAPA, 2013, P.4 APUD MACHADO, 2005, P. 320). Existem várias definições de empresas familiares de diversos autores, o quadro abaixo demonstra a evolução dessas definições e a visão de diversos autores sobre o tema.

QUADRO 1. Evolução dos conceitos sobre empresas familiares

Evolução dos conceitos sobre empresas familiares	
AUTORES	DEFINIÇÕES
Donnelley, 1964	Quando é seguramente identificado que pelo menos duas gerações de uma família e quando esta ligação tem tido uma influência mútua na política da companhia e nos interesses e objetivos da família.
Pratt e Davis, 1986	Um negócio no qual um ou mais membros da família influenciam na direção do negócio através do exercício de laços de parentesco, participação no gerenciamento ou direito de propriedade.
Babicky, 1987	É o tipo de pequeno negócio começado por uma ou poucas pessoas que tiveram uma ideia, trabalharam muito para desenvolver, e conseguiram, em geral com capital limitado, o crescimento, enquanto mantiveram a maioria do controle da propriedade.
Handler, 1989	Uma organização cuja maioria das decisões operacionais e planos para sucessão da liderança são influenciadas por membros de uma família trabalhando no gerenciamento ou diretoria.

Leach, et al.,1990	Uma companhia na qual mais de 50% das ações que dão direito a voto são controladas por uma ou mais famílias e/ou um grupo de uma única família efetivamente controla a firma e/ou tem uma participação significativa no gerenciamento da firma.
Churchill e Hatten, 1993	O que geralmente é definido por negócio de família é tanto a ocorrência ou antecipação de que um membro da família mais jovem assumiu ou assumirá o controle de uma determinada empresa sucedendo um membro mais velho.
Welsch, 1993	Um negócio no qual a propriedade é concentrada, e os proprietários ou parentes são envolvidos no processo de gerenciamento.
Werner, 2004	Aquela que nasceu de uma só pessoa [...]. Ela a fundou, desenvolveu-a e, com o tempo, compôs a empresa com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. Também é aquela “que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.”
Bornhold, 2005	Qualquer organização com vínculos que vão além dos interesses societários e econômicos, administrada por membros da mesma família.
Passos, 2006	Aquela que é marcada por possuir controle realizado por sócios pertencentes a uma ou mais famílias, ou seja, o controle societário pertence aos fundadores e descendentes.

Fonte: Chua; Chrisman; Sharma, (1999) apud Borges; Silva; Urbanavicius Júnior (2014) adaptado pelas autoras

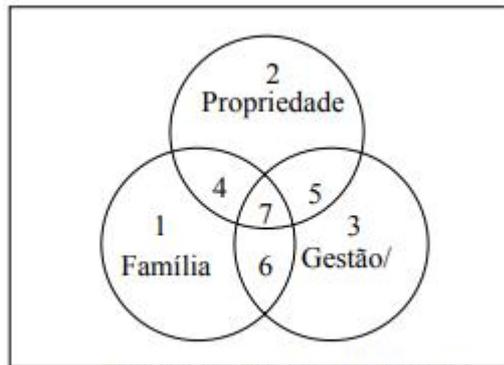
Diante do exposto, entende-se que as empresas familiares iniciaram com um fundador e/ou pequeno grupo de fundadores e conseqüentemente foram herdadas por filhos e/ou familiares mais próximos com o propósito de obtenção de lucro.

1.1 MODELO DE TRÊS CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Gersick et al. (1997) o modelo dos três círculos é útil para aprender os conflitos interpessoais, a burocracia dos papéis, prioridades e limites de uma empresa familiar. Andrade; Grzybovski; Lima, 2005, p. 10, explica:

“A dimensão de desenvolvimento da empresa é constituída por três fases. A primeira denomina-se “início” e está relacionada com o começo da vida da empresa, a qual é composta por duas etapas: formação e sobrevivência. O que caracteriza este período é o fato de a organização ser apenas uma ideia que será realizada e exigirá muitos esforços por parte dos empreendedores. A segunda etapa denomina-se “expansão ou formalização”, e tem o tempo de duração muito relativo, pois depende do tipo de produto ou serviço que é comercializado. O terceiro estágio é 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 as novas exigências do mercado ou o melhor é deixar de atuar dentro dele.”

Abaixo, uma representação do funcionamento das empresas familiares apresentada por Tagiuri e Davis (1982) que elaboraram o modelo de três sistemas para explicar o funcionamento dessas organizações. Esse sistema destacou uma distinção crítica entre os subsistemas da empresa, ficando conhecida como “modelo dos três círculos” que indica a relação família x propriedade x gestão.



Fonte: Gersick et al. (1997, p.6)

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

De forma clara, segundo a tabela acima, identifica-se os numerais de 1 a 7 sendo 1, 2 e 3 classificadas como pessoas com somente uma conexão com a empresa; 4,5 e 6 sendo as pessoas com duas conexões e apenas as pessoas de número 7 sendo as que possuem as três conexões. Petry; Nascimento, 2009, p.3, apud Lethbridge 1997, p. 7, define os estágios das empresas familiares apresentado no quadro a seguir:

QUADRO 2. Estágios das empresas familiares

Estágios das empresas familiares
1. Tradicional: companhia fechada, pouca transparência administrativa e financeira com domínio completo sobre os negócios exercidos pela família.
2. Híbrida: companhia aberta, mas a família detém o controle, havendo maior transparência e participação na gestão de profissionais que não fazem parte da família.
3. Familiar: a maioria das ações está sobre o poder do mercado, e mesmo que a família esteja afastada da gestão cotidiana, permanece com influência estratégica mediante participação acionária significativa.

Fonte: Petry; Nascimento, 2009, p.3, apud Lethbridge 1997, p. 7

1.2 PROFISSIONALIZAÇÃO

Toda empresa, seja ela familiar ou não, precisa passar por processos de profissionalização, entende-se que gestores profissionais administrativos tendem a alcançar o sucesso da empresa (FREITAS; BARTH, 2011, P.7). Para os autores,

“A profissionalização dentro da empresa familiar requer cuidados redobrados porque, neste tipo de organização, há fortes laços de relacionamentos entre sócios, familiares e herdeiros. Esses traços culturais, quando mal orientados, podem acarretar problemas na hierarquia, na sucessão e, até mesmo, na provável desconfiança de familiares.” (FREITAS; BARTH, 2011, P.7).

O sucessor deve ser um profissional capaz de gerir a empresa e dar continuidade àquilo que está indo bem e solucionar, da melhor maneira possível, possíveis problemas que ocorram na sua gestão. (IBIDEM).

Casillas, Vásquez e Díaz (2007) advertem que o sucesso de uma boa profissionalização da gestão de uma empresa familiar passa pela certeza de que os dirigentes possuem habilidades e competências suficientes para desenvolverem suas funções empresariais, e assim obterem êxito nas atividades de gestão e de governança do negócio; argumentam também a profissionalização como um dos cinco postos-chave para o processo de continuidade das empresas familiares, até porque se esse processo não for planejado e executado, o trabalho de anos de uma empresa pode ser perdido. A profissionalização está atrelada à capacitação profissional seja de algum membro da família ou de algum profissional desde que estes estejam aptos e tenham conhecimentos suficientes para o cargo. (MACIEL; AZEVEDO; AZEVEDO FILHO, 2010).

1.3 SUCESSÃO

Dentro do contexto existente em uma organização familiar, o processo de sucessão tem grande importância por se tratar do futuro destas. Tratando-se de um patrimônio familiar, a tendência é que um membro da família dê continuidade a administração da empresa, seja ele filho/irmão ou parente, ou como se explica: “Considerando que os familiares do fundador podem representar não apenas seus filhos, mas também seu cônjuge, irmãos, primos e cunhados...” (ADACHE apud ÁLVARES, 2007, p. 17).

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar, não sendo um processo rápido (OLIVEIRA, 2006). Para que a sucessão aconteça, Leone (2005) defende que é necessário que haja um planejamento de sucessão afinal, o sucessor deve estar preparado para o cargo e o sucedido deve tornar esse processo mais claro,

ajudando nos detalhes desse processo. Durante essa fase é preciso ter um cuidado especial quanto à sobrevivência e a continuidade das organizações familiares para não as comprometer (COSTA; LUZ, 2003).

1.4 SUCESSÃO E GESTÃO FEMININA

A partir do século XVIII, principalmente na Inglaterra, houve um forte crescimento nas indústrias mecanizadas por conta da Revolução Industrial. Esse período ficou caracterizado pelo trabalho exaustivo, com excesso de horas de trabalho e baixo valor de remuneração. Ainda nesse momento duas classes sociais surgiram e se fortaleceram, o clero e a burguesia. Segundo Michele Perrot (1988) foi nesse período que se começou a notar o posicionamento social sobre a presença feminina dominada pelo sexo masculino. Segundo D'Alonso (2008)

"As mulheres deixaram de ser apenas meras donas-de-casa e passaram a ser não somente mãe, esposa e também operária, enfermeira, professora e mais tarde, arquiteta, juíza, motorista de ônibus, bancária entre outras das mais diversificadas profissões, ocupando um cenário que antes era masculino."

Teixeira (2005), nos últimos cinquenta anos a ascensão da mulher no mercado de trabalho é explicado por uma combinação de fatores econômicos e culturais: "Primeiro, o avanço da industrialização transformou a estrutura produtiva, a continuidade do processo de urbanização e a queda das taxas de fecundidade, proporcionando um aumento das possibilidades das mulheres encontrarem postos de trabalho na sociedade".

O número de mulheres em cargos importantes cresceu bastante nas empresas. Possivelmente, num futuro próximo, a faixa etária da População Economicamente Ativa Feminina será igualada por conta de um crescimento da taxa de atividade para as mulheres em todas as faixas etárias (PROBST, 2005).

De acordo com as estatísticas há mais mulheres do que homens no Brasil, justificando assim a existência de mais empregos para elas, o que se deve também a maior dedicação destas para o desempenho de suas funções.

As mulheres se preocupam mais com a formação profissional do que a maioria dos homens, por isso se destacam mais nos processos multifuncionais. Com altos níveis de escolaridade, essas mulheres, consideradas guerreiras, aumentaram

suas conquistas como maior qualificação, facilitando assim sua entrada no mercado de trabalho (AZEVEDO, FERNANDES & MENEZES, 2000).

O espaço que a mulher ocupa na economia nacional está aumentando pouco a pouco, representando uma boa porcentagem na força de trabalho que exerce. Hoje, a mulher se tornou chefe da sua própria vida, deixando de ser apenas parte da família. Esse processo foi lento, árduo e cansativo, porém sólido.

Segundo D'ALONSO (2008), o Relatório sobre Desenvolvimento Humano do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), de 1998, revelou que no Brasil as mulheres representavam 44% da força de trabalho, proporção essa superior a países como o Chile (36,6%), Argentina (34,3%), Venezuela (42,1%) e México (38,4%) e até mesmo à de alguns países europeus como a Espanha (24,3%) e Grécia (26,5%).

Com a inserção feminina no mercado de trabalho, homens e mulheres possuem as mesmas obrigações e as mesmas dificuldades para a carreira profissional. E, ainda assim, as mulheres possuem um desafio extra: elas têm que driblar a jornada dupla, que persiste na maioria dos casos em função da maternidade (CASE, BOTELHO, 2001).

De acordo com o Programa das Nações Unidas pelo Desenvolvimento (2014), o Brasil ocupa a septuagésima nona posição no Índice de Desigualdade de Gênero (IDG), estando entre os países de desenvolvimento humano elevado. Entretanto, mesmo com o desenvolvimento humano elevado, a taxa da participação na força de trabalho feminina representa apenas 59,5% contra os 80,9% da masculina.

Dados do IBGE (2016) afirmam que 39,1% das mulheres ocupavam cargos gerenciais no Brasil, tanto no poder público quanto na iniciativa privada.

Entende-se que, a evolução das mulheres no mundo do trabalho fez com que suas características fossem se alterando, passando a ocuparem postos de trabalho tidos como masculinos e não menos importantes.

2. METODOLOGIA, RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o presente estudo foi realizada uma pesquisa de campo em uma indústria familiar no segmento de marmoraria na cidade de Novo Horizonte – SP; outra estratégia de pesquisa foi a confecção e aplicação do questionário para os colaboradores da referida empresa, utilizado aqui a técnica do estudo de caso, que

se entende como a mais adequada para as situações organizacionais reais em que o pesquisador não tem controle dos fenômenos (Yin, 2001).

2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa foi fundada em 08 de junho de 1994 com a sociedade do empresário/administrador e seu primo. O prédio era localizado em outro endereço, sua área era bem menor e os maquinários eram proporcionais ao espaço e as necessidades iniciais do ramo. Em pouco tempo, a sociedade foi desfeita e o administrador passou a gerenciar sozinho. A demanda foi aumentando e surgiu a oportunidade de uma mudança de endereço, onde o espaço era muito maior e melhoraria não só a produção, mas também a qualidade do serviço.

Hoje, a empresa conta com um quadro de dez funcionários, entre secretária e o setor da produção. Com mais de 20 anos no mercado surgiu a oportunidade de a filha do proprietário ingressar na empresa e assim, administrar seus bens com o pai, começando aqui uma nova fase para a organização, seguindo assim seu ramo familiar por meio do processo de sucessão. Atualmente, seu horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira, das 07:00 às 17:18 horas e durante a semana, segue seu cronograma de serviços combinados e entregas, atendendo seus clientes com pontualidade e responsabilidade.

Seus principais objetivos são o de preservar a qualidade de seus produtos fazendo com que seus clientes se sintam satisfeitos com suas compras. Os processos e procedimentos utilizados em marmorarias envolvem transporte de chapas, polimento, corte e acabamento. O mercado é bem amplo, já que os mármores e granitos podem ser usados em arquitetura e construção, construção de edificações, revestimento de elementos urbanos, arte funerária e decoração.

A empresa trabalha no ramo marmoraria, mais especificamente com a produção de peças que são aplicáveis na construção civil. São utilizadas na produção rochas como granitos, ardósias, mármores e pedras ornamentais. Alguns dos serviços oferecidos: colagem de cuba em domicílio, agendamento para medições, orçamentos, confecções de soleiras/peitoris, pias/balcões, lavatórios, nichos, acabamentos sofisticados, túmulos etc.

A organização atende não só a cidade de Novo Horizonte como também os municípios ao redor. Seu público alvo se distingue em várias classes sociais, sejam elas obras particulares, financiamentos, obras públicas entre outras.

2.2 QUESTIONÁRIO

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento e ainda obter um feedback sobre o processo sucessório para uma herdeira foi desenvolvido um questionário com 10 questões fechadas referentes as atitudes, pensamentos e ações não só dos gestores, mas também dos funcionários. Cada pergunta possui 4 opções de respostas que serão demonstradas e analisadas ao longo do artigo. O questionário foi aplicado para os colaboradores que atuam na empresa desde antes da entrada da herdeira, para que assim, possam relacionar o antes e depois desse processo.

Para alcançar os objetivos propostos, será utilizado o modelo de pesquisa, sendo um estudo quantitativo já que os dados serão obtidos através de um número de colaboradores e em seguida analisados para se chegar ao resultado final. Conforme Marconi e Lakatos (1999), os resultados serão expressos com medidas numéricas para melhor ser detalhado e analisado, e por se tratar de um estudo quantitativo (MALHOTRA, 2001). Ao mesmo tempo, o estudo também faz uma análise qualitativa por analisar melhores descrições para uma visão e compreensão dos contextos, explicando seus resultados obtidos na pesquisa quantitativa.

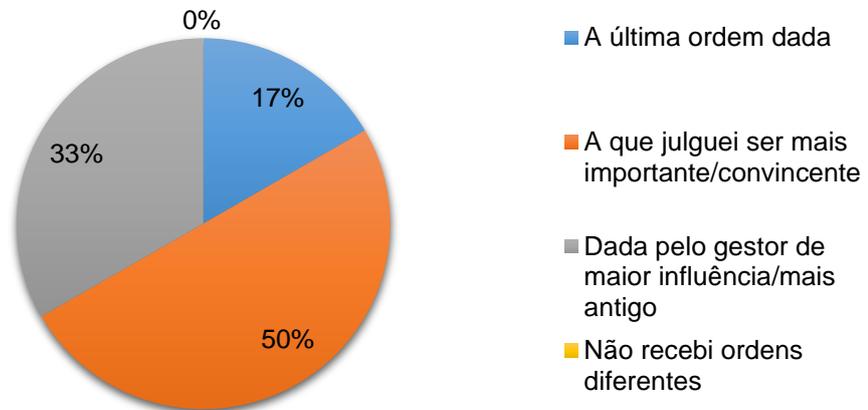
2.3 RESULTADOS

Nessa fase será apresentada uma análise por meio de gráficos que demonstrarão os resultados obtidos após a aplicação do questionário na empresa, sendo um total de 6 funcionários que se identificaram. Onde foi apresentado aos funcionários qual a importância da pesquisa, procedimento devidamente autorizado pelo proprietário que foi disponibilizado individualmente para os colaboradores.

Após a coleta de dados as informações obtidas foram analisadas e tratadas a fim de fornecer respostas as questões já colocadas. Nessa fase, organização, resumos e descrições de aspectos analisados serão de extrema importância para a conclusão final do artigo a fim de se esclarecer sobre a sucessão de cargos em uma empresa familiar quando relacionado à uma gestora do sexo feminino.

GRÁFICO 1.

1. Você já recebeu ordens diferentes, de gestores diferentes para uma mesma atividade? Se sim, à quem você obedeceu?



Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado na empresa.

De acordo com os resultados apresentados no gráfico 1, 50% dos entrevistados alegam que já receberam ordens diferentes e por isso, obedeceram a que julgaram ser mais importante/convincente. Com esse resultado, conclui-se que na maioria das situações, onde cada gestor age de forma diferente, os colaboradores obedecem ao seu superior de maior hierarquia acreditando que estão deixando de gerar conflitos entre as decisões.

GRÁFICO 2

2. Você se sente parte da empresa e dá o seu melhor para melhorá-la?

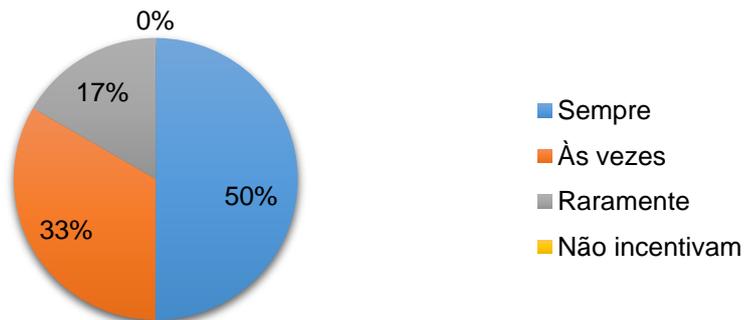


Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado na empresa.

No gráfico 2 foram analisados que todos os colaboradores se sentem como parte da empresa e assim dão o seu melhor para que objetivos sejam alcançados.

GRÁFICO 3

3. Os gestores te incentivam para sua melhoria profissional dentro da empresa?

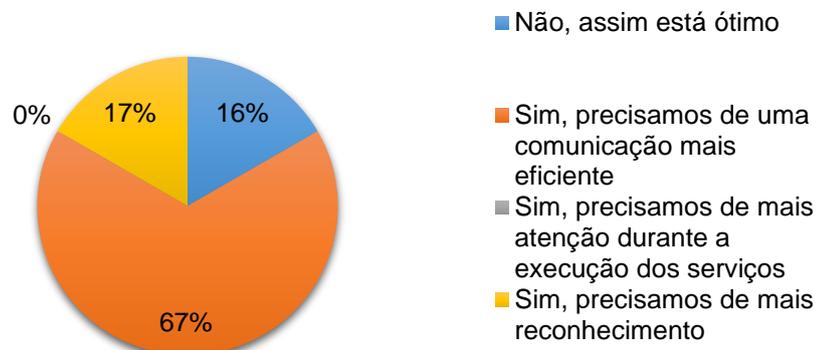


Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado na empresa.

Relacionado ao incentivo de melhorias profissionais, a maioria dos colaboradores afirmam que sempre ocorre esse benefício, ou seja, a organização se preocupa com a qualidade da produtividade de seus colaboradores.

GRÁFICO 4

4. Você acha que existe algo que possa ser melhorado na gestão dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho?

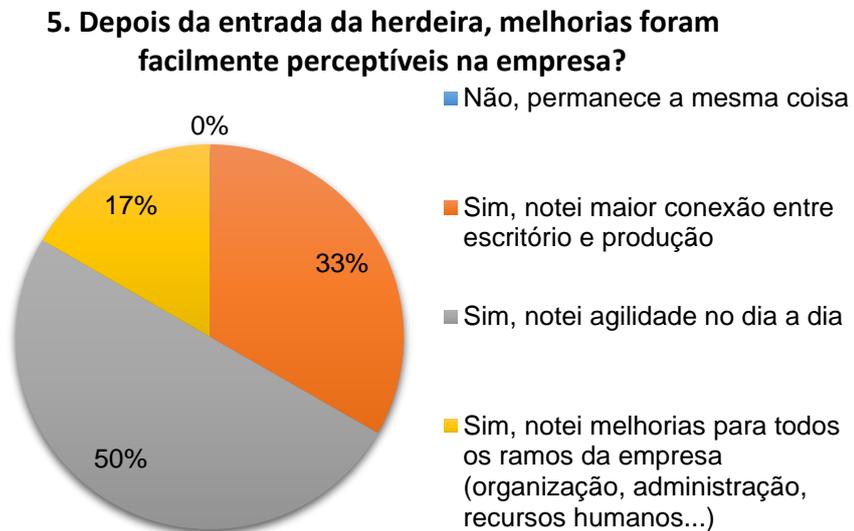


Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado na empresa.

Conforme o gráfico acima, mais da metade dos colaboradores entrevistados afirmam que existe a necessidade de estratégias para melhorar a comunicação

visando à eficácia desse processo, e uma minoria, não menos importante, afirma ser necessário maior reconhecimento na realização de suas tarefas.

GRÁFICO 5



Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado na empresa.

Quando a questão foi direcionada ao assunto principal deste trabalho, como vemos no gráfico 5, após a entrada da herdeira na organização, notou-se que melhorias foram facilmente perceptíveis entre as mais notáveis: maior agilidade no dia a dia e maior conexão entre escritório e produção.

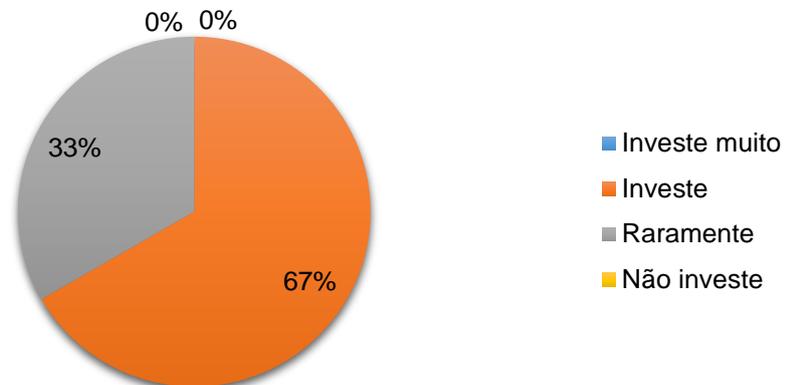
GRÁFICO 6



Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado na empresa.

GRÁFICO 7

7. A empresa realiza investimentos em qualificação profissional de seus colaboradores?

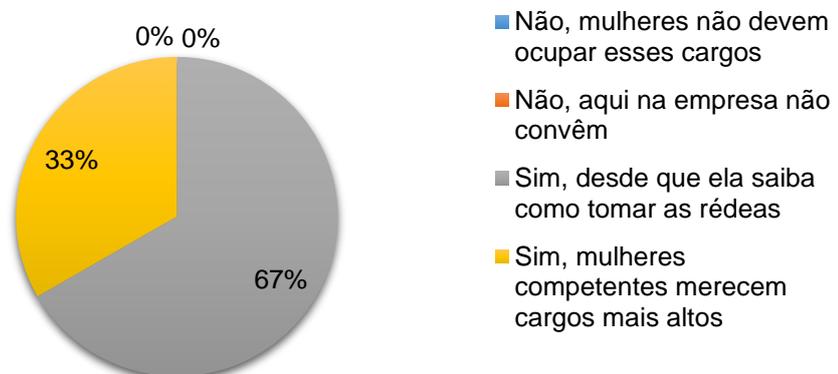


Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado na empresa.

Diretamente relacionados, o gráfico 6 e 7 mostram que a empresa realiza investimentos para a profissionalização de suas operações a fim de obter melhorias significativas nos seus resultados, mas também investe na qualificação profissional de seus colaboradores.

GRÁFICO 8

8. Você acredita que o gerenciamento de uma empresa se dê com total sucesso pela administração de uma pessoa do sexo feminino?



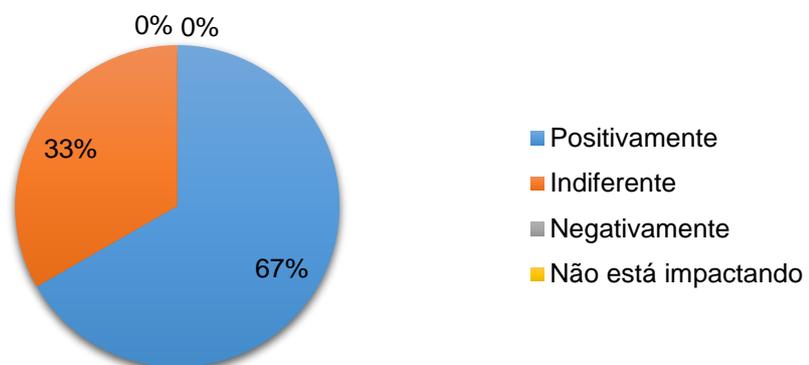
Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado na empresa.

Novamente, quando direcionado ao objetivo principal da pesquisa, levando em conta que a maioria dos colaboradores é do sexo masculino, mas também

notando que o pensamento machista não acontece dentro da organização, observou-se que grande parte dos entrevistados acredita que o gerenciamento de uma empresa pode se dar com total sucesso por uma gestora do sexo feminino desde que ela saiba como tomar as rédeas, ou seja, entende-se que quando existe comprometimento e competência, o profissional alcança cargos mais altos.

GRÁFICO 9

9. O processo de sucessão está impactando os resultados da empresa?

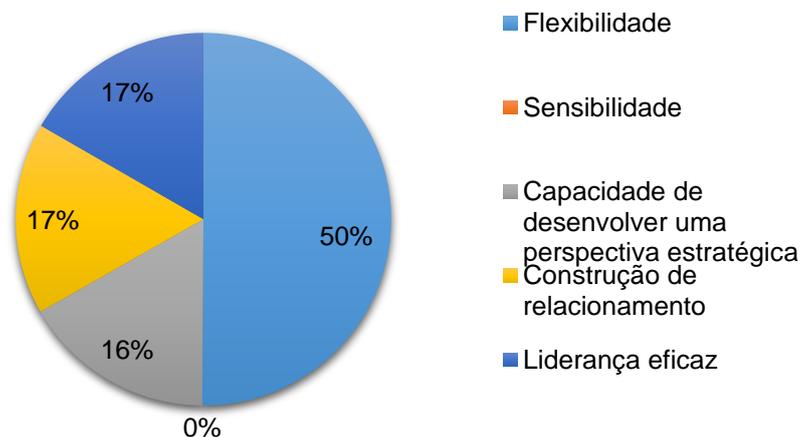


Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado na empresa.

De maneira positiva, conforme resultados do gráfico 9, o processo de sucessão na empresa está impactando os resultados da empresa.

GRÁFICO 10

10. Qual a característica da gestão feminina você identifica na gestora?



Fonte: Dados coletados conforme questionário aplicado na empresa.

Analisando a última questão, os colaboradores afirmam que como principal característica da gestora e herdeira a flexibilidade da mesma se destaca dentre os outros atributos, sendo respectivamente: construção de relacionamento e liderança eficaz na mesma proporção e não menos importante a capacidade de desenvolver uma perspectiva estratégica.

3. CONCLUSÃO

O presente artigo identificou as características das empresas familiares, o perfil dessas empresas, profissionalização, como foco na sucessão direcionada para a gestão para uma herdeira, possibilitou-nos a identificar ainda as características da gestão feminina.

O artigo relacionou a sucessão para uma herdeira por meio do estudo de caso em uma empresa familiar no ramo de marmoraria na cidade de Novo Horizonte e com a confecção e aplicação de um questionário para os colaboradores da empresa que manifestaram resultados positivos no processo de sucessão da empresa familiar para uma herdeira.

4. REFERÊNCIAS

AMARAL, Antônio Carlos Rodrigues do; et. al. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios Editora, 1999. p.31-52.

ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize. Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em Empresas Familiares Brasileiras: Um Estudo de Caso. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-cor-2259.pdf>> Acesso em: 20. setembro. 2018.

BELMONTE, Victor Antônio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. EMPRESAS FAMILIARES E A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS PAULISTAS. Rev. Adm., UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, JAN./MAR. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/viewFile/2465/pdf>> Acesso em: 28 jul. 2018.

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989. p. 179.

BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1991.

BORNHOLDT, Werner. Governança na Empresa Familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CASILLAS, J. C.; VAZQUEZ, A.; DIAZ, D. Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

D' ALONSO, G.L. Trabalhadoras brasileiras e a relação com o trabalho: trajetórias e travessias. Psicologia América Lat. México. N.15, dez. 2008. Disponível em <<http://www.inesc.org.br>> Acesso em: 13. outubro. 2018.

Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 03. Setembro. 2018.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. Anais do IGEPE, p. 299-312, out. 2000.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Mulher no Mercado de Trabalho. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/default_estudos.shtm> Acesso em: 19. agosto. 2018.

MADEIRA, Felícia; SINGER, Paul. Estrutura de emprego e trabalho feminino no Brasil. Cadernos CEBRAP, São Paulo, n. 15, 1975.

MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios Editora, 1999. p.53-74.

OLIVEIRA, Alexandre Madeira. Profissionalização da gestão de uma empresa familiar de médio porte. Revista Eletrônica Estácio Papirus. Vol. 1, No 2 (2014). Disponível em:

<<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/papirusantacatarina/article/view/1165/959>>
Acesso em 05. Agosto. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PASSOS, E. Família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. Revista Contabilidade & Finanças. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151970772009000100008&script=sci_arttext>. Acesso em: 21 jun. 2018.

PRICE WATERHOUSE COOPERS BRASIL LTDA. Empresa familiar: o desafio da governança. 2014. Disponível em:< <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf> > Acesso em: 10. outubro. 2018

PWC. Empresas Familiares no Brasil: cenários e desafios. 2011. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-1A.pdf>>.2011. Acesso em: 22. outubro. 2018.

ROSA, Daniele Aparecida ; CARDOSO, Rafael Vinicius ; MAZON, Valentina Elizabeth Rossini. Gestão de empresas familiares: Uma revisão de literatura. Revista Espacios. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p19.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

SEBRAE. No Brasil, 90% das empresas são familiares. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410> Acesso em: 21. junho. 2018.