



Organizações Familiares: Estudo de Caso da Malharia Maxxi Malhas

Rossana Parizotto Ribeiro, Eliana Andrea Severo, Julio Cesar Ferro de Guimarães

RESUMO

A sucessão familiar é um processo delicado dentro de qualquer organização, pois a preparação para esta sucessão requer um planejamento para que haja sucesso, e a condução para esta fase da organização deve ser realizada visando o crescimento da empresa e a continuidade da herança familiar, pois se não for bem conduzida ela estará fadada ao fracasso. O objetivo deste estudo é a análise do processo sucessório de uma empresa familiar pois ela está se encaminhando para uma segunda sucessão familiar, bem como investigar os problemas que podem existir ao se defrontar com este processo sucessório. A metodologia utilizada caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, por meio de um estudo de caso único. Como resultados, destaca-se que a empresa é estruturada e aberta a novos desafios e conceitos, mas a cultura dela permanece a mesma. As oportunidades nas melhorias da gestão é a representação do atual momento em que a empresa se encontra. Algumas particularidades foram identificadas pois trata-se de uma empresa familiar, os medos, preocupações e ansiedades estão presentes entre os respondentes, pois estão adaptando-se aos novos acontecimentos.

Palavras-chave: Sucessão. Organizações familiares. Estratégia sucessória.

1 INTRODUÇÃO

A sucessão familiar é um processo delicado dentro de qualquer organização, pois a preparação para esta sucessão requer um planejamento para que haja sucesso e a condução para esta fase da organização deve ser realizada visando o crescimento da empresa e a continuidade da herança familiar, pois se não for bem conduzida ela estará fadada ao fracasso.

No Brasil pelo menos 80% das empresas legalmente constituídas podem ser classificadas como “familiares”, ou seja, em sua maioria existem membros da mesma família como acionistas dessas organizações, e também participam em sua maioria na gestão delas. Dessa forma as empresas familiares “raramente fogem de um estereótipo ultrapassado ou algo fadado ao desaparecimento” Tondo (1999, p. 13).

A mesma autora justifica essa expressão, porque até pouco tempo atrás havia poucos estudos acadêmicos sobre este assunto, portanto este tipo de organização era fadado a uma crença onde não era reconhecida como profissional. Tondo (1999) entende que um dos motivos nos quais a academia não se dedicava a esses estudos era pelo fato dessas organizações terem características peculiares.

Lener (apud Moreira Jr; De Bortoli Neto, 2007, p. 11) enfatizam que as empresas familiares contêm “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade”. Este fato ocorre porque na maioria dos casos as reuniões sobre os assuntos que são de interesses da empresa acontecem entre pais, filhos e irmãos desta forma a vida pessoal pode interferir na profissional mesmo que inconscientemente.

Neste tipo de organização apresenta diversas peculiaridades, o destaque deste estudo destaca o empreendedorismo dentro da organização estudada. O empreendedorismo familiar traz consigo algumas características que podem levar a situações inusitadas, pois há uma mistura



entre os papéis empresariais, profissionais e o familiares, que podem atingir não só o ambiente empresarial, mas também o ambiente familiar.

Visando este contexto a sucessão familiar é outra das peculiaridades mais constantes nesse tipo de organização. Segundo Oliveira (2006, p. 11) “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”. Este processo traz consigo não somente mudanças operacionais também mudanças emocionais, pois trata-se de uma organização familiar. Embora este processo de sucessão envolva a família como um todo, pois traz consigo uma simbologia na qual correm preocupações, ansiedade, medos e expectativas configurando assim um verdadeiro dilema entre os envolvidos.

Buscando maior compreensão desta etapa desse tipo de organização Leone (2005) desenvolveu um importante estudo buscando o entendimento de ambas as partes participantes desse processo sucessório. A autora observa que os dirigentes são influenciados pela sua trajetória na organização, suas crenças, sua formação e como veem a empresa. Ela também observa em seu estudo a visão dos sucessores e Leone (2005) e resume como “suceder trata-se de substituir uma técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se de histórias e trajetórias percorridos.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a preparação da segunda sucessão familiar em uma empresa têxtil do norte do Rio Grande do Sul, identificando os pontos fortes desta sucessão e os pontos que podem ser melhorados para que esta sucessão seja concretizada com sucesso. Assim, elenca-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a preparação da segunda sucessão familiar em uma empresa têxtil do norte do Rio Grande do Sul?

O presente estudo está estruturado, a partir desta introdução nas seguintes seções: i) referencial teórico, abordando os temas de sucessão familiar e as principais características das organizações familiares; ii) procedimentos metodológicos; iii) análise e discussão dos resultados, elencando o histórico Maxxi Malhas e a interpretação dos dados; e, iv) considerações finais.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Sucessão familiar

As empresas familiares sobre um dilema que Lambert (1999) classifica como o dilema da definição. Pois existe uma divergência entre acadêmicos sobre a conceituação deste tipo de empreendedorismo. Alguns veem como propriedades, outros como algo de cunho expressamente familiar, entre outros conceitos que surgiram deste os primórdios dos estudos das organizações familiares.

Utilizando uma linha cronológica para entender os estudos das organizações familiares, identificando autores que contribuíram de forma expressiva ou simbólica para este estudo, serão apresentadas na Figura 1, para melhor compreensão e evolução das definições acadêmicas sobre este tipo de organização.

Figura 1: Evolução conceitual sobre as organizações familiares

FONTE	ANO	CONCEITO
Donnelley (1967, p. 161)	1964	“A empresa que tenha estado ligado a uma família por pelo menos duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”.
Ward (apud Ramirez, 2007, p. 36)	1989	“Define-se como familiar aquela empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija ou controle”.



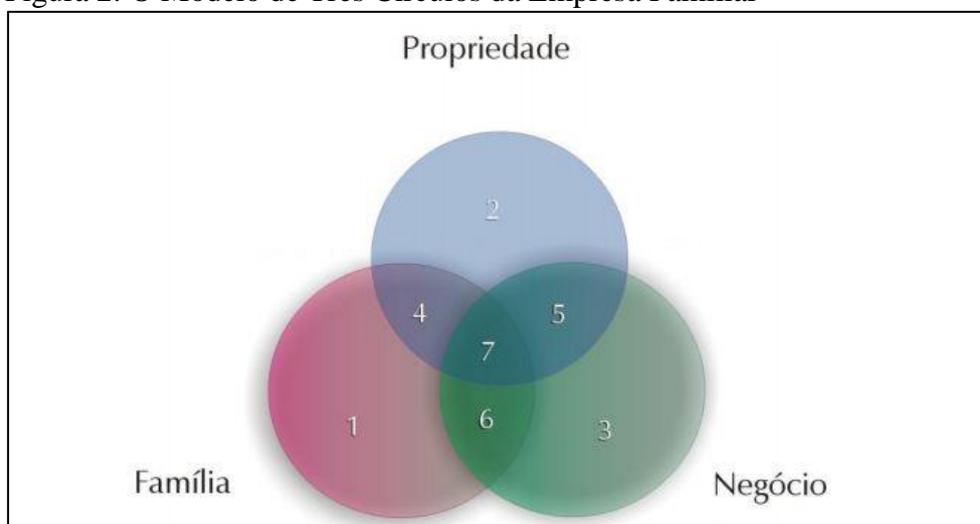
Gallo (apud Ramirez, 2007, p. 38)	1994	“Considera-se uma empresa familiar quando o poder estiver associado aos membros de uma família”.
Ward e Aronoff (apud Ramirez, 2007, p. 38)	1996	“Uma empresa familiar é aquela cujo o controle financeiro esteja nas mãos de um ou mais membros de uma família”.
Amat Sallas (apud Ramirez, 2007, p. 39)	1998	“Uma empresa familiar é aquela cujo controle financeiro esteja nas mãos de um ou mais membros da uma família”.
Leone (2005, p. 9)	2005	“Caracteriza-se a empresa familiar a observação dos seguintes fatos: iniciado por uma membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário”.
Passos et. al. (2006, p. 50)	2006	“Empresa familiar caracterizada pelo controle societário exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo”.
Oliveira (2006, p. 3)	2006	“A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.
Davis (2007, p. 4)	2007	“Empresa familiar controla por uma única família, da qual dois ou mais de seus membros têm influência preponderante na direção do negócio, mediante cargos gerenciais de governança; direitos de propriedade; relações familiares”.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Os conceitos citados na Figura 1 apresentaram a evolução de mais de 40 anos de estudos acadêmicos na área de organizações familiares, observa-se uma diversidade e similaridade entre os conceitos, convergindo entre o comando decisório e a questão da propriedade.

Davis (2007) e Tagiuri (2007) na busca do desenvolvimento conceitual da organização familiar contribuem de forma significativa a partir do modelo desenvolvido por eles, denominado como Modelo de Dois Sistemas (GERSICK, et al., 2006). Este modelo tem o intuito de separar o ambiente de negócio e da família, criando assim dois círculos paralelos. Buscando a ampliação desta conceitualização, Gersick (2006) transformou para melhor entendimento o conceito de estrutura da empresa familiar. O autor acabou denominando sua adaptação como Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar (GERSICK, et al., 2006), a Figura 2 demonstra de forma clara esta representação.

Figura 2: O Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar



Fonte: Gersick et al. (2006).



A descrição dinâmica deste modelo apresenta a organização familiar, na qual é composta por três subsistemas nos quais são diferentes e independentes, podendo observar sete setores nos quais são formados pela sobreposição dos círculos nos quais qualquer colaborador desta organização familiar pode fazer parte de quaisquer setores, podendo estar em um ou mais setores da organização (WARD, 2004; GERSICK, et al., 2006).

Segundo Gersick, et al. (2006 p. 7) “o modelo de três círculos ajuda todos a verem como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa”. Segundo o mesmo autor para a compreensão o modelo torna-se eficaz, pois auxilia a separar os papéis importantes e seus diferentes pontos de vista sobre a organização.

2.2 As principais características das organizações familiares

Dentro do contexto dos estudos das organizações familiares nas quais obtêm peculiaridades nas quais se transformam em características que definem a sua forma de atuação. Na perspectiva alguns autores têm abordagens próprias contexto estudado.

Adachi (2006, p. 44-45) demonstra que em uma organização familiar costumam enxergar de maneira semelhante ou não identificam claramente os ditos “pontos fortes” e “pontos fracos” que existem nela. Buscando aperfeiçoar sua perspectiva o autor lista uma série de “vantagens” e “desvantagens” que essas organizações apresentam de maneira competitiva, nas quais são apresentadas no Figura 3.

Figura 3: Alguns fatores que representam simultaneamente pontos fortes e pontos fracos nas organizações familiares

CARACTERÍSTICAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Centralização das decisões	Equipes de trabalho dependentes da decisão tomada exclusivamente pelo dono.	Agilidade da tomada de decisões, especialmente em momentos de crise, já que o dono não necessitará consultar ninguém para decidir.
Grande aparição perante a comunidade	Perda de privacidade e possibilidade de toda a família ter sua imagem associada com práticas da empresa não aprovadas pela comunidade.	Respeito, reconhecimento e influência perante a comunidade, especialmente quando a organização adota nome da família.
Patrimônio comum muito valioso	Única fonte de recursos (“todos os ovos na mesma cesta”) e necessidade de gerar mais riqueza.	Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos.
Personalidade do fundador	Características pessoais não são transferidas por herança.	Liderança e carisma que unem todos os colaboradores.
Envolvimento da família no negócio	Dificuldade de reger o capital, em virtude de interesses particulares.	Profundo conhecimento do negócio, grande dedicação ao trabalho e maior disposição ao sacrifício pessoal.
Membros da família trabalhando juntos	Riqueza dividida por um número maior de pessoas e dificuldade em lidar com familiares incompetentes.	Estabilidade no emprego e dedicação motivada por aspectos profissionais, pessoais e econômicas.
Funcionários da empresa familiar	Contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldade em galgar os cargos mais elevados, geralmente reservados aos familiares, paternalismo e impunidades.	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e cultura empresarial. Comprometimento e espírito de “vestir a camisa”.



Relacionamento com fornecedores e clientes	Influência de amizades e preferência pessoal.	Maior credibilidade, confiança e sensação de continuidade.
Cultura muito forte	Conservadorismo e resistência à modernização	Tradição e compartilhamento dos mesmos valores

Fonte: Adachi (2006, p. 44-45)

Objetivando os estudos das características comuns das organizações sendo pequeno ou médio Leone (2005, p. 11) aponta as seguintes características:

- a) A importância do papel do empreendedor: suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais.
- b) O papel do ambiente: a pequena e média empresa familiar deve se adaptar ao seu ambiente (...);
- c) A natureza da organização: de fato, a pequena e a média empresa familiar funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente (...);
- d) A natureza das atividades: a pequena e a média empresa familiar escolhem, naturalmente, uma estratégia de especialização e se apoiam sobre competências distintas e muito específicas.

Desta forma, observa-se a visão de Leone (2005) e de Adachi (2006) sobre características identificadas por eles das organizações familiares. Segundo Lambert (1999) a sucessão familiar é um dos momentos mais críticos dentro de uma organização, o autor enfatiza que este momento deve ser tratado como um processo e não como um evento. Gersick (2006) refere a este momento comparando-o como “passagem de bastão” ou “passagem de tocha”. Justamente com Passos (2006, p. 70) os autores afirmam que a passagem de bastão de uma empresa deve ser feita de maneira sincronizada, exigindo eficiência daquele que a entrega, mas também daquele que recebe.

Seguindo o espectro que envolve a sucessão familiar, Passos (2006, p. 73) conceitua este momento como “processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para as lideranças da nova geração”. Já Leone (2005, p. 40) afirma que a sucessão é como “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”.

Por sua vez Adachi (2006, p. 64), propõe uma diferenciação entre *herdeiro* e *sucessor*. Desta forma o autor define o herdeiro como “aquele que sucede na totalidade ou em parte da herança, seja por força de lei, seja por disposição de testamento”. Já o autor define o sucessor como “aquele que sucede a outrem ou que o substituiu em cargos, funções”. Podemos perceber que nem sempre o herdeiro é o sucessor, visando que o herdeiro envolve uma mera sucessão patrimonial e o sucessor como responsável pela gestão do negócio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como visto anteriormente, este estudo tem como intenção analisar a sucessão familiar na empresa estudada, na qual é referência no segmento de malharia da região norte do Rio Grande do Sul, buscando compreender o contexto de integração da empresa e como está sendo nesta fase sucessão familiar, deste modo aumentando o conhecimento sobre o objeto de estudo e observando ou sugerindo caminhos possíveis para aprimorar esta fase.

Quanto a sua abordagem, optou-se pela pesquisa qualitativa, a partir de um estudo de caso de caráter exploratório, pois trata-se da análise de um novo processo dentro da empresa. De acordo com Gil (1994) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.



Sobre a abordagem qualitativa, Richardson (1999) argumenta que essa modalidade é a mais adequada nos estudos que tem como objetivo apresentar a complexidade de uma situação, sendo assim analisando a relação de determinadas variáveis, compreender, analisar e classificar processos dinâmicos, como é o caso deste estudo na área de gestão de pessoas.

Gephart (2004) corrobora com este ponto de vista, argumentando que para executar uma boa pesquisa qualitativa ela deve ser desafiadora e difícil, entretanto, deve ser recompensadora e significativa para a vida acadêmica do indivíduo. Portanto a pesquisa qualitativa, especificamente o estudo de caso tem como intuito o engajamento do pesquisador com o cotidiano do que está estudando, buscando maior compreensão e integração com a realidade do estudo.

Desse modo, o estudo de caso também é considerado por Skate (1995, apud CRESWELL, 2010) sendo uma estratégia investigativa onde o pesquisador explora um programa, um evento, um processo ou ainda indivíduos usando vários instrumentos de coletas de dados.

Quanto a estratégia de investigação, trata-se de um estudo de caso único, focando na gestão de pessoas da empresa estudada, que está em período de transformação. De acordo com Yin (2001) o estudo de caso único torna-se relevante quando apresenta um caso raro que valha a pena documentar ou sirva de propósito revelador. Com a finalidade de contribuir de forma científica, agregando conhecimento à pesquisa de Administração, na qual abrange as empresas familiares.

Neste contexto, considerando as transformações na gestão da empresa estudada, compreendendo e auxiliando nas novas práticas que estão sendo aplicadas, buscando assim o alinhamento com o propósito da empresa, tanto no ponto de vista acadêmico quanto do ponto de vista de aprendizado prático.

Na busca em atingir os objetivos deste estudo, houve a aplicação de um questionário com questões abertas ao sucedido e ao sucessor, totalizando dois respondentes, sucessor e sucedido (E1 e E2), os quais foram aplicados entre os meses de junho a agosto de 2015. Conforme Gil (1999, p. 128) o questionário é “como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses”. O mesmo autor enfatiza as questões abertas proporcionam que o entrevistado tenha liberdade para expressar seu pensamento.

Vale ressaltar que além dos questionários, objetos deste estudo, houve o acesso ao histórico da empresa utilizando a leitura e a interpretação de conteúdo, proporciona ao pesquisador adquirir conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social. Neste modo a análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa, colabora para captar sentido simbólico para o estudo dando suporte a ele (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989). Neste sentido, Bardin (2009) afirma que é um conjunto de técnicas de análise e procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Neste cenário, utilizando a análise de conteúdo, tendo em vista os aspectos metodológicos já mencionados, proporciona maior compreensão dos objetivos deste estudo buscando a interpretação dos dados recolhidos e a revisão teórica assim obtendo um emparelhamento de ambos, finalmente colaborando assim para um enfoque significativo buscando uma compreensão mais aprofundada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como objetivo específico deste estudo foi a análise do início da segunda sucessão familiar na empresa estudada, identificando os impactos das mudanças geradas nesta fase de



transformação de processos e políticas. Embora o estudo de caso concentre-se na visão do sucedido e do sucessor, nesta inicial fase de transformação, é importante obter um olhar holístico sobre a situação, pois a interpretação do comportamento humano em geral é complexa.

4.1 Histórico Maxxi Malhas

Em meados de 1976, Nestor Muller que era caixeiro viajante obrigou-se por motivos de saúde a parar de exercer este ofício, pois estava em fase de tratamento contra a doença que o assolava, nesta fase procurou outro ofício que pudesse exercer sem prejudicar sua saúde na qual já estava debilitada. Foi então que surgiu a ideia de abrir uma malharia, Nestor comprou em 12 vezes para pagar uma máquina de tecelagem retilínea industrial manual, uma overlook e um ferro a vapor. Fez um curso em uma malharia em Santa Cruz do Sul juntamente com sua esposa na qual também realizou o curso de corte e costura.

Após isto abriram a malharia nos fundos de sua casa onde trabalharam durante 4 anos confeccionando sob medida para seus consumidores, o sucesso da malharia foi tanto que tinham que trabalhar durante a madrugada para atender todos os pedidos, como os pedidos eram muitos, seu filho Mauro aprendeu a técnica da tecelagem e passou a ajudar seus pais. Tanto trabalho ocasionou um estresse coletivo na família, pois não tinham mais tempo para nada além de trabalhar na malharia, então Nestor que já estava melhor de saúde decidiu vender a malharia e voltar a ser caixeiro viajante.

Após alguns anos Mauro que na época era vendedor de cigarros decidiu voltar ao ramo da tecelagem, e em 1991 comprou uma máquina usada, igual à antiga na qual aprenderá a confeccionar com seus pais. Então Mauro e sua esposa Ilvana começaram a confeccionar na sala de sua casa blusões, casacos entre outras peças de malharia. Nesta época Mauro viaja durante o dia vendendo cigarros e durante a noite tecia e cortava as peças e sua esposa Ilvana que ficava em casa na qual passava, costurava e remalhava as golas das blusas manualmente.

A malharia começou a ficar conhecida na cidade e conseqüentemente começou a crescer, aumentaram os pedidos e as noites começaram a ficar pequenas para Mauro. Justamente nesta época de ascensão de sua malharia, as vendas de cigarros decaíram, foi então que Mauro decidiu dedicar-se totalmente seu negócio familiar, desfazendo-se de sua camionete para poder comprar uma máquina automática que alavancaria sua produção e atenderia assim o aumento dos seus pedidos. Nesta época Nestor e sua esposa juntaram-se ao filho Mauro e registraram a malharia com o nome de Mariazinha Muller ME, foi assim que a família se uniu novamente e todos passaram a dedicar-se a malharia, então compraram mais máquinas para aperfeiçoar as peças e aumentar a produtividade da empresa.

Na busca de crescimento Mauro procurou uma representante comercial para apresentar a sua malharia para grandes empresas de varejo, isto foi um grande passo para o crescimento da empresa, pois essa representante trouxe um pedido de 482 peças de um único modelo para 30 dias de uma grande empresa de varejo da região, na época foi uma surpresa, pois nunca haviam recebido um pedido semelhante e com o prazo de entrega tão apertado, os esforços foram grandes, mas conseguiram entregar as peças no prazo, a partir deste pedido selaram uma parceria com essa grande empresa de varejo da região na qual se tornou a principal cliente da malharia, após o selar a parceria a empresa passou em 1995 a contar com funcionários aumento assim sua capacidade produtiva.

Em meados de 1999, decidiram trocar o nome da empresa para Maxxi Malhas – Indústria e Comércio de Vestuário Ltda. Neste período Mauro tornou-se formalmente sócio da malharia. Após a mudança de nome a empresa continuou a prosperar foi então que puderam comprar duas máquinas novas, importadas diretamente da Itália, nas quais proporcionaram



maior qualidade as peças confeccionadas. Nesta época a empresa estava concentrada 80% em um único cliente, isto causava instabilidade para a empresa, pois dependia desta grande empresa de varejo para continuar prosperando, foi então que Mauro decidiu implementar um “Balcão de Fábrica” para aumentar as vendas diretamente ao consumidor. Nesta fase Nestor vendeu sua parte da sociedade para seu filho Mauro e ficou com simbolicamente com 1% da empresa.

Em 2008 a malharia torna-se uma herança familiar, pois Mauro passou a contar oficialmente com seu filho Leonardo na área financeira da empresa, no qual já ajudará seus pais desde os 11 anos, assim Mauro pode dedicar-se principalmente com a produção, justamente com sua esposa Ivana. A empresa passou a prosperar cada vez mais e tornou-se necessário um novo espaço físico, pois o que tinham tornou-se pequeno, em 2009 Mauro adquiriu um novo espaço físico maior no qual obteve espaço para a produção e para o armazenamento de matéria-prima e manufaturada, também aumentando a sua capacidade de geração de empregos.

Houve um crescimento gradativo de sua produção em 2009 produziram 3.500 peças, em 2010 produziram 8.000 peças, em 2011 produziram seu recorde que foi de 45.000 peças, nesta fase a empresa contou com 30 colaboradores diretos e posteriormente a produção manteve-se entre 15 a 20 mil peças por ano. Nesta fase Gustavo o outro filho de Mauro começa a colaborar com a empresa auxiliando seu irmão na área financeira. Mesmo com a entrada dos chineses no mercado brasileiro de malharia a empresa continuou a crescer, usando como estratégia buscando sempre estar sempre buscando estar com as últimas novidades que a moda proporciona e mantendo o baixo custo, facilitando assim a sua continuidade no mercado.

Atualmente contando com 15 colaboradores diretos e terceirizados no município e na região, com a aquisição de novas máquinas que produzem as peças prontas, houve uma diminuição na geração de empregos e mesmo o aumento da produtividade, sendo a maior inovação que aconteceu na empresa, pois essa máquina que produz as peças prontas proporciona maior agilidade na produção e maior possibilidade de estilos de peças.

Nesta fase Gustavo começa a ajudar de forma singela a empresa familiar, pois segue uma carreira profissional distinta da empresa de seu pai, tornando assim Leonardo o principal sucessor pois é o responsável pela área financeira e colabora também com a área produtiva da empresa. Com o crescimento da empresa ocasionou na conquista de novos grandes clientes nos quais são de representação não apenas regional, mas sim nacional, realizando assim novas parcerias e começando a fabricar uniformes executivos na qual aumento o portfólio da empresa.

4.2 Interpretação dos dados

Assim, de posse dos dados coletados, iniciou a realização da análise de dados com base no referencial teórico construído utilizando a análise de conteúdo como técnica. Deste modo, a constituição desta metodologia de pesquisa corroborou para descrever e interpretar o conteúdo de textos a partir de buscas teóricas e práticas, que possuam um significado especial no campo das investigações sociais.

A técnica de análise de dados é contribui significativamente corroborando para uma boa abordagem metodológica com características e possibilidades próprias, pois a abordagem qualitativa delimita o pesquisador, pois com a utilização da indução e a intuição como estratégias resultam na compreensão mais aprofundada dos fenômenos que investiga.

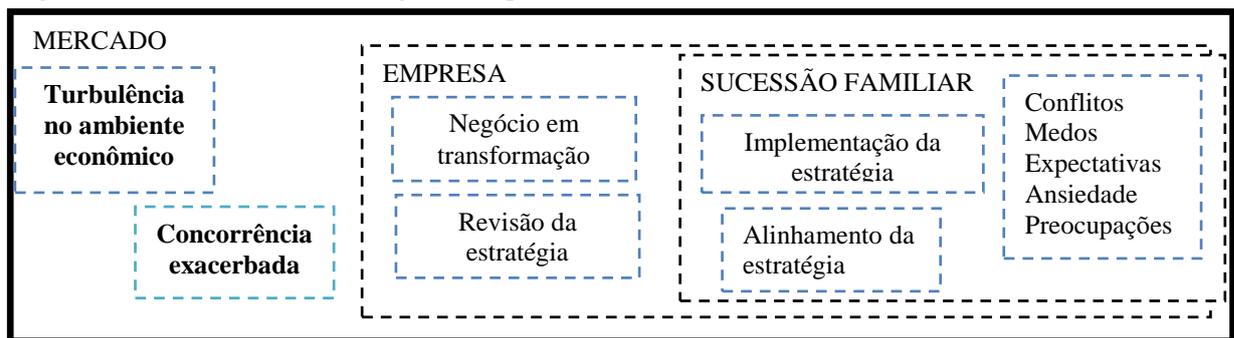
A construção do presente estudo objetivou a análise e compreensão do momento atual da empresa pesquisada, alisando assim os fatores que estão contribuindo para a essa fase



inicial de sucessão familiar nesta fase de mudanças e adaptações, deste modo também propondo alternativas que possam contribuir para o alinhamento da estratégia do negócio com a sucessão familiar. Neste contexto, a estratégia mostra-se importante na capacidade de evolução organizacional, conectando a formulação e a implementação desses processos eficientes, apresentando assim uma reengenharia dos processos (ULRICH, 1998).

Buscando facilitar a compreensão do ambiente que a empresa está exposta, no qual levou a empresa a buscar esta transformação, a Figura 4 apresenta um esquema que propõem melhor visualização deste cenário.

Figura 3: Ambientes em transformação: Enfoque na Gestão de Pessoas



Fonte: Elabora do pelos autores (2015).

Os questionários tiveram como objetivo, identificar as percepções dos respondentes nesta fase de transformação que a empresa está passando, os mesmos foram escolhidos conforme a relevância e a participação neste processo que está sendo estudado. De forma abrangente os respondentes foram expostos a mesma temática, entretanto foram direcionados a expressar elementos que complementem e assim favoreçam na composição da análise deste estudo. Adotando nesta pesquisa uma lógica indutiva que teve como objetivo contribuir com a teoria dos dados coletados nos questionários. Desta forma, utilizando o estudo de caso para a articulação entre as proposições teóricas e o conjunto particular de evidências deste estudo.

Para Donnelley (1967) as empresas familiares são compostas de pelo menos duas gerações, sendo que elas obtenham ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família. Observando que na empresa estudada apresenta as definições do autor citado.

As questões demonstraram o interesse de tanto o sucessor quanto o sucedido, na procura de meios que possam colaborar para que haja uma sucessão familiar com sucesso, conforme destaca o respondente:

“É necessário que haja uma continuidade da nossa empresa pois ela foi construída com muito esforço, tivemos muitas dificuldades e conseguimos supera-las. Não vejo a minha sucessão como uma dificuldade mas vejo como um grande passo para que a empresa continue a prosperar” (E1).

Para Ward (apud Ramirez, 2007) a definição de como deve ser uma empresa familiar é quando é transferida à geração seguinte da família para que a dirija ou controle. Na busca de meios que busquem proporcionar o sucesso, preocupa muito o sucedido que irá dirigir a empresa futuramente busca especialização profissional, segundo o sucessor:

“Para mim é honroso suceder meu pai, pois sei dos esforços que ele e minha família tiveram para construir a nossa empresa, por isso busco uma qualificação que me dê suporte para sucede-lo com



sucesso e espero que um dia meus filhos deem continuidade a empresa como eu estou dando agora” (E2).

Na estrutura da empresa os principais objetos deste estudo têm atuação relevante sendo que o sucessor é responsável pelo financeiro e comercial da empresa e o sucedido é responsável por toda a produção da empresa. Segundo Davis (2007), as empresas familiares são controladas por uma única família, sendo que dois ou mais de seus membros são de atuação relevante dentro da empresa, mediante cargos gerenciais de governança; direitos de propriedade; relações familiares, entre outros meios.

A sucessão familiar está em fase inicial, pois o sucedido, ainda é a o principal tomador de decisão da empresa, ou seja, sucedido e sucessor buscando juntos chegar a uma decisão, porém a opinião do sucedido normalmente prevalece. Com a análise dos questionários pode identificar que a sucessão familiar ainda não possui um planejamento estratégico estabelecido, pois a sucessão familiar está acontecendo aos poucos, pois Mauro ainda obtém capacidade produtiva intensa dentro da empresa.

Os respondentes afirmam a importante de um bom planejamento estratégico para ser seguido para que haja uma sucessão familiar bem-sucedida e assim a malharia tenha continuidade dentro da família. Os respondentes estão apertos a novos estudos para que haja uma corroboração acadêmica dentro da empresa, na qual os ajude a ter uma continuidade de sucesso da empresa. Mauro acredita no potencial de Leonardo para a continuidade da empresa, mesmo havendo muitas vezes conflitos de opiniões entre eles, pois são de gerações diferentes, eles conseguem chegar a um consenso em prol da prosperidade da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo demonstrou como está sendo realizada a sucessão familiar na empresa Maxxi Malhas. Mapeando e analisando o alinhamento das práticas e processos do negócio, vistas pelo olhar do sucedido e do sucessor, no quais são os principais colaboradores da empresa. Seguindo este raciocínio, esta análise teve como objetivo identificar as mudanças e as opiniões de ambos neste processo inicial de transformação. Identificando como ambos veem os potenciais desta transformação e sugerindo práticas para que haja melhora no alinhamento desta implementação.

Buscando reforçar as alianças entre a empresa e a família, vendo esse reforço como um fator valioso e positivo, estabelecendo assim uma melhor comunicação, auxiliando assim para que haja um desenvolvimento dos novos processos que estão acontecendo na empresa. Para Oliveira (2006), quando há o processo sucessório há a representação de força relevante de um dos membros da família pois é um dos momentos mais importantes, sendo que este deve estar preparado para que se otimize a continuidade da empresa familiar.

De modo geral, a empresa é estruturada e aberta a novos desafios e conceitos, mas a cultura dela permanece a mesma, deste modo sempre tendo bons resultados em tudo que é aplicado e recebendo com atenção novas propostas para a melhoria da mesma. Destaca-se que as oportunidades nas melhorias da gestão é a representação do atual momento em que a empresa se encontra. Algumas particularidades foram identificadas no transcorrer deste estudo, pois trata-se de uma empresa familiar, os medos, preocupações e ansiedades estão presentes entre os respondentes, pois estão adaptando-se aos novos acontecimentos.

As principais limitações foram a identificação de mais fatores significativos desta fase de sucessão familiar, como ela está em fase inicial alguns resultados ainda não foram identificados de forma expressiva, deste modo limitando a análise desse processo. Sugere-se



para estudos futuros a identificação de novos fatores que irão surgir com a partir do tempo após a conclusão desta sucessão.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ARONOFF, C. E.; McCLURE, S. L.; WARD, J. L. **Family business succession:** the final test of greatness. 2ª ed. Family Enterprises Publishers, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa, Portugal; Ed. 70, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

GEPHART, R. P. From the editors: qualitative research and the academy of management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, 2004.

GERSICK, K. **De geração para geração:** ciclo de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LANSBERG, I. The sucession conspiracy. **Family Business Review**, v. 1, n. 2, p. 119-143, 1998.

LEONE, N. M. de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar:** preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. **La descodification de la vida cotidiana:** métodos de investigation cualitativa, Bilbao, Universid de Deusto, 1989.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PASSOS, E. **Família, família, negócios a parte:** como fortalecer os laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente, 2006.

RAMÍREZ, J. F. **De padres a hijos:** el processo de sucession em la empresa familiar. Madri: Piramide, 2007.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.



STAKE, R.; DENZIN, N; LINCOLN, Y. (Eds.). **Hansbook of qualitative research: Case studies**. London: Sage, 1995.

TONDO, C. T. da G. **Empresas familiares: ciclo de vida e processos de liderança**. Porto Alegre: PUC/RS, 1999. Tese (Doutorado de Psicologia) Escola de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 1999.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

WARD. J. L. **Perpectuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting successful families in business**. Palgrave, 2004.