



**UniFANAP**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO II**

**PROBLEMAS DE GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR –**  
**ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CORETO INDÚSTRIA**  
**E COMÉRCIO DE ROUPAS**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS**  
**ASSUNTO: CONTROLE ADMINISTRATIVO**

Aluno: Natália Fonseca Borges  
Orientador: Me. Vitor Hugo Martins e Resende

Aparecida de Goiânia  
Junho, 2021



**UniFANAP**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO II**

**PROBLEMAS DE GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR –**  
**ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CORETO INDÚSTRIA**  
**E COMÉRCIO DE ROUPAS**

Artigo apresentado em cumprimento  
às exigências para término do Curso  
de Administração sob orientação do  
Prof. Me. Vitor Hugo Martins e  
Resende

Aparecida de Goiânia-GO  
Junho, 2021



**UniFANAP**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO II**

NATÁLIA FONSECA BORGES

**PROBLEMAS DE GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR –**  
**ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CORETO INDÚSTRIA**  
**E COMÉRCIO DE ROUPAS**

Artigo apresentado em cumprimento  
às exigências para término do Curso  
de Administração sob orientação do  
Prof. Me. Vitor Hugo Martins e  
Resende

Avaliado em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Nota Final: ( ) \_\_\_\_\_

---

Orientador: Prof. Me. Victor Hugo Martins e Resende

Aparecida de Goiânia-GO  
Junho, 2021

## **RESUMO**

O presente artigo trata dos problemas de gestão em uma empresa familiar, objetivando identificar e descrever alguns dos problemas existentes na mesma, além de analisar se por meio desta identificação é possível melhorar o desempenho e a administração da empresa. Para o desdobramento do estudo, realizou-se uma pesquisa de campo dentro do ambiente empresarial, onde as informações foram colhidas através do método de observação sistemática de fatos e processos da empresa, organizados em um roteiro observacional, sendo uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, na qual posteriormente os problemas identificados foram descritos e classificados em uma matriz GUT elaborada. Os resultados obtidos foram analisados mediante comparações com fontes bibliográficas e documentais que abordam o assunto proposto neste estudo. Pôde-se constatar que a mistura entre finanças da empresa e os pessoais das sócias, a ausência de funções estruturadas, a falta de planejamento, e as falhas de comunicação, foram os principais problemas identificados na gestão atual da empresa, conforme apresenta a matriz GUT. Mostrou-se que são necessárias, contratações de novos funcionários, profissionalização das relações internas e da gestão, bem como a aplicação de um planejamento financeiro, e outros reparos intermediários. Assim, espera-se melhorar o desempenho e a administração da empresa, e logo, garantir a maximização dos resultados almejados pela mesma.

**Palavras-chave:** Gestão. Empresa Familiar. Relações internas. Comunicação

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a empresa familiar tem se tornado objeto de estudo crescente, pelo fato desse tipo de organização ser um dos grandes responsáveis pelo crescimento econômico e social de diversos países. Segundo Braun et al. (2011), diversos estudos a respeito das empresas familiares abordam diferentes hipóteses sobre a quantidade de empresas controladas por famílias, mas mesmo as mais conservadoras suposições colocam a estimativa dessas empresas entre 65% e 80% do total, demonstrando, então, sua expressiva participação no cenário global.

Embasado neste contexto de empresa familiar, bem como sua fundamental importância para sociedade, este estudo de caso tem por objetivo geral identificar e descrever alguns dos problemas existentes na gestão de uma empresa familiar, e se por meio desta identificação é possível melhorar o desempenho e a administração da empresa. Para isto estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos: levantar o processo atual de gestão da empresa; identificar os problemas que estão relacionados com o fator “familiar” e de gestão; propor melhorias nos processos.

Corroborando sobre a notabilidade da empresa familiar, deve-se atentar sobre algumas pautas em discussão. Segundo Dante et al. (2016), as empresas familiares de pequeno porte levam um descrédito de uma administração não profissional, uma gestão deficiente, pela possibilidade de a maioria das decisões não serem fundamentadas em aspectos técnicos, meritocráticos ou racionais, já que os aspectos emocionais acabam influenciando direta ou indiretamente nas decisões da empresa.

Para o desenvolvimento do estudo de caso realizou-se uma pesquisa de campo dentro do ambiente empresarial, e as informações foram colhidas através do método de observação sistemática de fatos e processos da empresa, sendo uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, na qual as informações obtidas foram analisadas mediante através de comparações com fontes bibliográficas e documentais que abordam o tema proposto neste estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordadas algumas teorias pela perspectiva de autores distintos, que estudam conceitos dos assuntos que compõem esse estudo de caso, sendo eles: empresa familiar, gestão organizacional na empresa familiar e relações familiares na empresa.

### 2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Moreira Júnior (1999), a empresa familiar pode ser definida como uma organização onde a propriedade e toda a sua gestão administrativa, estão, em sua maioria, sob o controle de uma ou mais famílias. Nesta, há a participação dos integrantes da família na força de trabalho, principalmente aqueles vinculados ao cargo de diretoria. Assim, para essa definição, considera-se importante a relação entre gestão e propriedade, como elementos complementares para a conceituação de empresa familiar.

Partindo deste mesmo conceito, Gonçalves (2000) diz que, além da família exercer a gestão com base na propriedade, se faz necessário para uma definição adequada de empresa familiar, levar em conta a estreita ligação com o estilo de administração da mesma. Valorização da confiança, fortes expectativas de fidelidade, tempo de serviço e dedicação à empresa pelo funcionário, são valores que se sobrepõem à eficiência e eficácia profissional.

Segundo Bernhoeft (1989, p. 135) “a empresa familiar não é somente aquela que possui membros da família do fundador em sua estrutura”. Logo, há a probabilidade de que uma empresa seja ou se torne familiar, segundo o autor, já que com o passar do tempo as empresas se adaptam a sua gestão base, e novos membros gestores podem ser incluídos nesta gestão, e assim moldá-la ao longo dos anos.

Atualmente, para Rosa (2014), uma empresa familiar é qualquer organização com vínculos que vão além dos interesses societários e econômicos. Tratam-se de laços externos ao ambiente organizacional, que podem influenciar no modo de gestão e desenvolvimento da mesma.

## 2.2 GESTÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FAMILIAR

O autor Muller (2010), conceitua a gestão organizacional como um mecanismo administrativo que visa planejar, organizar, implementar, avaliar e controlar o funcionamento conjuntural de uma organização empresarial. Busca-se a eficiência e a eficácia das ações e dos processos, bem como o aumento do desempenho qualitativo das atividades e serviços, e da produtividade em geral.

Segundo Neto (2017), é clara a necessidade de profissionalização da gestão da empresa familiar, uma vez que o objetivo principal de uma empresa é definir, produzir e comercializar produtos e serviços. Nessa linha, executam-se as atividades de rotina, o sistema operacional e administrativo apropriado para sustentação, a profissionalização e a gestão em si. O autor ainda diz que a empresa familiar necessita ser objetiva ao definir as contribuições para o sucesso do empreendimento, por parte dos parentes ali envolvidos. Com efeito, um programa sistemático de avaliação dos diretores e gerentes deve ser empregado. Além disso, é fundamental que a organização saiba quais são suas forças e suas fraquezas. Dessa forma, implicam-se três pontos básicos de profissionalização necessários na empresa familiar: o sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa; o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais; o sucesso em recorrer à consultoria e a assessoria externa para incorporar sistemas.

Segundo Pecanha et al. (2015), seguindo a ideia de visão funcionalista sobre a profissionalização, que se orienta principalmente pelo desempenho organizacional, salienta-se a superioridade da gestão profissional no processo de criação de valor para a empresa sobre a gestão familiar.

## 2.3 RELAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Diversos são os fatores que podem influenciar na relação família-trabalho. Junior (2013), divide em cinco categorias os mecanismos de interação entre essas duas esferas, sendo: (1) Contaminação: relações no trabalho e na família são similares, contudo há impacto de uma esfera sob a outra; (2) Compensação: a não satisfação em uma esfera impulsiona o indivíduo a procurar satisfação e recompensas na outra; (3) Segmentação: distinção entre trabalho e família,

buscando manter um sem a influência do outro; (4) Escoamento dos recursos: o tempo, a atenção e a energia são elementos limitados e sendo assim, o indivíduo se dedica mais em uma esfera e deixa a outra deficiente; (5) Conflito: as demandas da família são incompatíveis com as do trabalho e vice-versa. Sendo assim, cumprir as demandas de uma esfera muitas vezes leva ao não cumprimento das demandas da outra.

Adachi (2006, p.49), pontua sobre relações familiares em ambiente profissional, da seguinte forma:

As empresas familiares possuem o que podemos denominar de atributos bivalentes, isto é, características que podem ser, ao mesmo tempo, vantagens ou desvantagens dependendo da forma como as empresas são conduzidas, como, por exemplo, a simultaneidade de papéis desempenhados pelos membros da empresa familiar, o envolvimento emocional e afetivo das pessoas que nela trabalham, a identidade compartilhada dos parentes, sua história de vida comum e sua linguagem particular.

Para Lopes et al. (2013), nas empresas familiares grande parte das pessoas envolvidas não estão ali somente por interesses econômicos, mas também pela rede densa de relações familiares. Logo, essas relações e também as profissionais dos envolvidos com empresas familiares se interpenetram de forma contínua. Ressalta-se que essa situação é um tanto desconfortável, levando em conta a conduta das pessoas, que dizem, não obstante trabalharem em uma organização familiar, terem que possuir uma relação estritamente profissional no trabalho.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Foi elaborado um roteiro observacional (Apêndice 1) para execução da observação sistemática dos processos que compõem o funcionamento da empresa. A observação foi realizada por funções e atividades, já que nem todas estas possuem departamento estruturado para realizá-las. O processo observatório foi realizado durante o mês de abril do ano de 2021.

### 3.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO ATUAL

A empresa é administrada por duas pessoas em sociedade, sendo estas proprietárias do empreendimento. Atualmente, todos os departamentos e processos que compõem o seu funcionamento, são geridos por ambas as sócias, que possuem teores iguais de responsabilidades e poder de delegação sob os mesmos. Assim, antes da execução de qualquer ação que se difere daquelas já praticadas na rotina diária, independente do seu grau de influência sobre o desempenho da empresa, é necessário consultá-las primeiramente.

Sendo uma empresa de fabricação própria de vestuários femininos, faz-se presentes os processos de criação e modelagem das peças, que são executados por um fornecedor terceirizado, assim como ocorre com o processo de corte e costura das peças. Não há um departamento de compras, sendo que a escolha e aquisição da matéria-prima de produção, isto é, tecidos, aviamentos, e materiais necessários para produção direta dos produtos, são executados diretamente pelas proprietárias. As compras de alimentos e despesas em geral da empresa, também se enquadram no contexto anterior.

No processo de confecção, o serviço é totalmente terceirizado, e conta com uma subgerência responsável pela distribuição e locomoção dos cortes até as costureiras, assim como também supervisiona diretamente todo o desenvolver da produção, além de, imprevistos com a mesma, a qualidade das peças, e a entrega do produto final à loja.

Inexiste um departamento de finalização e qualidade das peças. As atividades de passagem das roupas, arremate de acabamento, conferência se há defeitos nas peças, embalar as mesmas em sacos plásticos, dentre outras peculiaridades afins dos quesitos de qualidade, são exercidas pela colaboradora de serviços gerais. A funcionária também fica responsável pela limpeza higiênica da loja e por preparar a alimentação de almoço, da equipe que trabalha.

Não existe um departamento de marketing. No entanto, as direções e ações do marketing em geral, são sempre norteadas e pré-aprovadas pelas sócias. Como suporte para a produção de conteúdo, que auxiliam principalmente nas vendas online, há uma pessoa responsável pelo trabalho de execução das etapas intermediárias, necessárias para a realização dessas ações.

O departamento administrativo e financeiro, funciona de forma adjunta. Há uma funcionária responsável por executar as atividades necessárias e vinculadas a estes, e informar frequentemente as sócias, sobre as operações realizadas. A mesma realiza também a abertura, conferência e fechamento diário do caixa de frente da loja. Cabe a mesma, a função de etiquetar as mercadorias que chegam até a loja, bem como lançar as mesmas no sistema de gestão.

No departamento de vendas, o procedimento é realizado de forma presencial e online, realizado por duas funcionárias, na função de vendedoras, ressaltando que ambas as funcionárias são parentes de uma das proprietárias. A venda, se inicia desde a abordagem, recepção e relação com a cliente, incluindo ainda a embalagem do produto, e conclusão da venda. Nos casos de vendas online, inclui-se o despacho da mercadoria para o cliente. As colaboradoras revezam as atividades de vendas com as de organização das mercadorias no estoque e nas araras de frente da loja, além de produzir a vitrine de exposição. Pela falta de um profissional contratado para a gerência de vendas, todas as atividades vinculadas a esta função, são em grande parte, realizadas pelas sócias.

### 3.2 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

De acordo com a observação sistemática aplicada na empresa, nota-se, em contexto geral, que há a centralização do poder de decisões para a maioria dos processos e ações na empresa, concentrados nas mãos de ambas as sócias, em igual proporção. Percebe-se que há dificuldade em delegar funções e responsabilidades, bem como profissionalizar o relacionamento entre as pessoas dentro do ambiente de trabalho. Visualizou-se que esses fatores comprometem de fato o desenvolvimento das pessoas que compõem a equipe de trabalho, e da empresa, como um todo.

A exemplo dessa centralização de poder, observou-se que, no processo de criação e modelagem das peças há uma dependência das sócias para criação e escolha dos modelos de roupas a serem produzidos. Não havendo proveito suficiente da criatividade da colaboradora design/modelista, que está para executar essas atividades da função.

Existe também falha de comunicação entre os profissionais envolvidos, resultando em erros frequentes durante o processo de modelagem, e que conseqüentemente são verificados somente quando o produto é entregue.

Diante disso, percebe-se o excesso de dependência e ocupação desnecessária do tempo das sócias em atividades que poderiam ser direcionadas a terceiros.

No que diz respeito às compras de matéria-prima das peças, e materiais em geral de uso e consumo na empresa, tem-se as sócias como ambas as executoras dessa função operacional. Não há um colaborador responsável por essas atividades, assim como não há divisão dessa função entre as sócias. Esse processo depende unicamente da disponibilidade de uma ou outra proprietária, no momento propício, para realizar as compras.

Essa falta de planejamento e também de comunicação para executar as compras, refletem negativamente no desenvolvimento de atividades administrativas/financeiras, uma vez que este departamento está diretamente ligado às atividades de compras.

Na etapa de organização semanal de corte dos modelos, não existindo um funcionário para executar esta função, as duas sócias realizam em conjunto essa atividade operacional, separando modelos e modelagens, escolhendo os tecidos, e outros afazeres, ainda que esse processo não necessitasse da presença de ambas para ser desempenhado. Há também uma desorganização estrutural de comunicação neste processo, pois não há uma pessoa específica a qual o cortador poderá se direcionar para esclarecer dúvidas ou descrever problemas, possibilitando uma distribuição errônea das responsabilidades dessa área a terceiros, sendo: a modelista, a gerente de confecção, e as donas da empresa. Além disso, essa desorganização, gera casos frequentes de cortes incompletos levados para produção, bem como também ociosidade no tempo de corte, pouco rendimento, e conseqüentemente prejuízo de tempo e valores.

No processo de confecção das peças notou-se que há falhas de comunicação entre a subgerente de produção e as proprietárias da loja, sobre dúvidas, erros de produção, e responsabilidades, permitindo que um erro diagnosticado em uma peça se repita em diversos outros modelos, comprometendo a qualidade e o aproveitamento das peças. Há também o recebimento frequente de peças com defeitos básicos de costuras, e que por falta de conferência, só são notados na

maioria das vezes quando a peça está sendo provada pela cliente. Tal situação permite que o consumidor veja a empresa como descomprometida com a qualidade dos produtos comercializados.

A ausência de um departamento estruturado, de um profissional especializado na área, além da centralização das decisões e aprovações dessas ações estarem em poder das sócias, refletem negativamente no desenvolvimento do marketing da empresa, que é uma função de vital importância na garantia de bons resultados da mesma. Na maioria das vezes, as ações sempre caem na mesmice, sendo repetitivas e não inovadoras, levando ao aparecimento de resultados de vendas não esperados. Em outro momento há uma desorganização e má administração do tempo para a preparação de ações projetadas, como por exemplo, quando há realização de provadores fashion, a influenciadora digital se locomove até a empresa, já com data e horário pré-estabelecidos e cumprindo com a agenda tanto da influencer quanto da loja, e em vezes, se depara com a situação de aguardar toda a organização do cenário e das roupas que serão utilizadas na ação, pois os mesmos não foram preparados com antecedência.

No departamento administrativo e financeiro notou-se a dificuldade de organização, obtenção e demonstração de resultados reais da empresa por motivos de falhas de comunicação entre as sócias e a colaboradora do departamento, sobre as diversas atividades e ações que estão diretamente ligadas a esta área. Outra identificação problemática é o fato da divergência de opiniões entre as proprietárias, para várias decisões a tomarem na empresa, por exemplo no processo de precificação dos produtos. Na maioria das vezes, os critérios de avaliação das proprietárias, é divergente entre elas, havendo um desgaste comunicativo até se chegar a um consenso final do valor. Muitas vezes, essa situação é até presenciada pelos funcionários, transparecendo assim falta de credibilidade e profissionalismo por parte das sócias.

O envolvimento financeiro pessoal das sócias com o financeiro da empresa, também é uma identificação problemática. Há uma mistura das finanças pessoais das sócias, com transações financeiras da empresa, provocando uma divisão de caixas, e dificultando ao departamento financeiro de realizar o controle exato e real dos valores que entram e saem do caixa da empresa.

Deve-se destacar também o fato de a colaboradora financeira também estar se ocupando com a realização de outras atividades, desvinculadas da sua função, como suporte na falta de quem possa executá-las.

Na área de vendas nota-se que não há a supervisão das atividades que são realizadas, como se faz necessário nesse departamento. Assim, a forma como são realizadas, bem como o resultado das mesmas, acabam ficando à mercê dos colaboradores. Fato esse também que influencia diretamente na frequente desmotivação dos funcionários, para com a realização de seus afazeres.

A falta de capacitação dos funcionários de vendas, permite esse sentimento de insegurança nas sócias quanto a prestação do serviço, e as levam a agir erroneamente ao se fazerem presentes na realização direta de vendas presencial de frente de loja, mesmo que estejam duas colaboradoras responsáveis por realizar esta função.

Outra falha é em relação a aberturas e flexibilização das proprietárias, tanto com os colaboradores quanto para política de compras do cliente. Na tentativa de transparecer uma imagem de “bom patrão”, e não cobrarem ou repreender certas atitudes dos funcionários, ou ações dos clientes, comprometendo o funcionamento e o rendimento operacional da empresa, além de permitir a criação de uma imagem desacreditada.

Percebeu-se também problemas de relacionamento interno na organização, como por exemplo o fato de parentesco entre uma das sócias e três funcionárias. Esse fator pode influenciar nas formas de tratamentos, delegação de tarefas e/ou realizar alguma advertência. A existência deste tipo de relação no ambiente de trabalho, intervêm diretamente em como as coisas são conduzidas, no clima organizacional, e nos resultados, conforme pauta Adachi (2006, p.49).

No que tange às atividades de finalização e qualidade dos produtos finais, percebe-se que estas não são realizadas com a eficiência e importância que se faz necessária. O fato dessa função ser distribuída para colaboradores que já estão alocados e comprometidos com outras funções e outros afazeres, não vinculados a essa área, permite o surgimento de falhas. Notou-se que é comum e frequente, peças serem entregues aos clientes amarrotadas durante a prova ou da compra final.

Notou-se também que há uma falha na comunicação com departamento administrativo, a respeito de produtos que são retirados do estoque da loja, pelas

sócias ou funcionários. Muitas vezes não há uma comunicação prévia da retirada ou a negligência desta, mesmo após a retirada, comprometendo assim a gestão dos produtos em estoque.

A partir do estudo qualitativo de cada problema, a fim de conhecer os principais, ou seja, aqueles que têm a necessidade de serem tratados primeiramente, elaborou-se uma matriz GUT que possibilita identificar de forma quantitativa esses problemas, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Matriz GUT dos problemas

<b>Problema</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total ( G x U x T)</b>
<b>Ausência de estruturação e delegação de funções</b>	4	5	4	64
<b>Falhas de comunicação</b>	5	4	4	80
<b>Desorganização dos processos</b>	4	4	4	64
<b>Mistura entre finanças PF das sócias e PJ</b>	5	5	4	100

Fonte: a autora (2021)

### 3.3. PROPOSTA DE MELHORIA

Sobre o envolvimento das finanças pessoais das sócias com as finanças da empresa, impactando no desenvolvimento de relatórios e obtenção de resultados reais da empresa. Esse é um erro muito comum no início do negócio, por motivos de falta de planejamento financeiro, principalmente. Mas permitir que esse envolvimento persista ao longo da vida da empresa, é o mesmo que comprometer-se, frequentemente, com riscos, resultados negativos e imprevistos à mesma.

Segundo os autores Capel e Martins (2012), as empresas devem utilizar o planejamento financeiro como sendo uma das principais ferramentas da administração financeira, que garante o êxito e o sucesso da organização. Partindo desta mesma ideia, Gitman (2002, p. 588), também ensina que o planejamento financeiro “é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiro para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”. Desta forma orienta-se a empresa estudada, a aprimorar a administração financeira da empresa, além de aplicar um planejamento financeiro e a separação das finanças pessoais das sócias com

as finanças de pessoa jurídica do negócio, a começar por definir o pró-labore fixo das sócias.

A respeito da comunicação organizacional, a autora Filipa Neiva (2018) define a comunicação organizacional como sendo o processo onde os integrantes de organização reúnem informações que dizem respeito a esta e sobre as modificações que acontecem em seu ambiente interno. A comunicação permite criar e partilhar informações que dão aos integrantes a capacidade de colaborarem e se organizarem.

É notória a importância da comunicação interna na empresa. Boas relações interpessoais, profissionalismo, transparência e compromisso, também são requisitos fundamentais para o funcionamento eficaz de ações e processos, tal como a diminuição de erros que ocorrem na organização. Observou-se que a falha de comunicação, é uma das principais deficiências na maioria dos processos da empresa.

Portanto, é essencial a aplicação do marketing interno (endomarketing) para que o gestor e a empresa como um todo estejam sempre cientes dos compromissos e ações do funcionário com a empresa, e vice-versa. Além também desta ferramenta de comunicação poder promover a motivação dos funcionários, programas de capacitação e treinamentos, entre outros, como afirma Kotler (2012, p. 20):

"O marketing interno, um dos componentes do marketing holístico, consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. O marketing interno assegura que todos na organização, sobretudo a alta gerência, adotem os princípios de marketing adequados. "

Propõe-se melhorar esta comunicação entre os colaboradores internos e terceirizados. Deve-se buscar identificar e analisar também, por meio da promoção do endomarketing, possíveis fatores que possam estar influenciando nesta falha de comunicação, e então escolher a melhor ferramenta que a promova eficientemente entre as pessoas da organização. E assim, reflita na melhoria de resultados dos serviços por elas prestadas, como por exemplo a supervisão dos produtos acabados, antes de serem enviados para a empresa;

as abordagens de vendas; e também o modo de relacionamento entre sócios e funcionários com grau de parentesco.

Segundo Betim et al. (2004), “o gestor independente de ser proprietário, sócio ou gerente, embora com níveis diferenciados de autonomia, são consideradas pessoas de ação e que conduzem subordinados rumo aos objetivos traçados pela empresa”. Assim, vê-se a delegação como um método oportuno de garantir o bom desenvolvimento dos colaboradores na empresa, através de desafios e oportunidades que lhes são propostos.

Nesse contexto, seria essencial para obtenção destes e outros bons resultados, que as sócias não se atrefassem com atividades secundárias, por exemplo com o processo de criação, modelagem, execução direta das vendas da loja, compras de matéria-prima e consumo diário, sendo estas atividades podendo ser executadas por terceiros. Orienta-se então atribuir estas responsabilidades a colaboradores já atuantes na área, como é o caso da estilista/modelista e contratação de colaboradores para suporte, como uma gerente de vendas. Além disso, é viável estabelecer estruturação de departamentos, como é o caso para as áreas de compras, marketing, e de finalização e qualidade dos produtos. Essas ações podem desacumular atividades que estavam sendo executadas em áreas divergentes as de atuação, além de otimizar o tempo de trabalho e rendimento na empresa.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho descreveu alguns problemas de gestão identificados na empresa familiar estudada. Mostrou-se que, contratações de novos funcionários, profissionalização das relações internas e da gestão, bem como a aplicação de um planejamento financeiro, e outros reparos intermediários, buscando efetivar a melhora da comunicação na empresa e a realização da divisão de cargos e funções, são ações corretivas necessárias na empresa. Feito isso, espera-se melhorar o desempenho e a administração da mesma, e logo, garantir a maximização dos resultados por esta almejados.

Deseja-se, com a publicação deste estudo, colaborar com empresas de todos os portes, especialmente as de gestão familiar, que buscam melhorar seu

desempenho, desenvolvimento e crescimento no ramo, mas muitas vezes se veem estagnadas, pela presença de falhas internas, tidas comuns, que não são previamente identificadas. Espera-se também, contribuir com outros trabalhos e artigos futuros de graduação, que envolvem semelhança com o tema aqui proposto.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, P. P. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.

BETIM, L. M.; REIS, D. R.; KOVALESKI, J. L. **Percepção dos gestores sobre a capacidade de delegar: o caso de uma empresa prestadora de serviços em engenharia elétrica e instrumentação**, 2004. Disponível em: <<http://anteriores.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-10.pdf>>. Acesso em: 23 de abril de 2021.

BRAUN, A. B; et al. Análise de uma Empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. **VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/46814484.pdf>>. Acesso em: 11 de março de 2021.

CAPEL, H. & MARTINS, L. M. A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. **Rev. Ciênc. Empres.**, v.13, n.1, p.29-40, 2012.

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo**, v.6, n.3, p.262-280, 2016.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, 2000.

JÚNIOR, E. G; et al. Exigências familiares e do trabalho: um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. **Pensando Famílias**, v.17, n.1, p.110-122, 2013.

KOTLER, P. & KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14.ed. Pearson Education do Brasil: São Paulo, 2012.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A.; SARAIVA, L. A. S. Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. **Revista o&s**, Salvador, v.20, n.65, p.225-238, 2013.

MOREIRA, J, A. L. **Programas de profissionalização e sucessão**: um estudo de caso em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MULLER, R. **Gestão organizacional**. [online], 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/gestao-organizacional/53994/>>. Acesso em: 18 de março de 2021.

NEIVA, F. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **MEDIA&JORNALISMO**, p.61-73, 2018. Disponível em: <[https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462\\_33\\_4/4911](https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4/4911)>.

Acesso em: 23 de abril de 2021.

NETO, S. L. G. **Gestão organizacional em empresa familiar**: uma revisão de literatura. *Âmbito Jurídico*: o seu portal jurídico da internet, 2017. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista-167/gestao-organizacional-em-empresa-familiar-uma-revisao-de-literatura/>> Acesso em: 18 de março de 2021.

PECANHA, A. R. O. & SAULO, B. O. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?. NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v.5, n.3, p.126-135, 2015.

PEDROSA, V. Como dividir as tarefas entre os sócios de uma empresa. 2015. Disponível em: <<https://exame.com/pme/como-dividir-as-tarefas-entre-os-socios-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 24 de abril de 2021.

ROSA, L. R. **Desafios da gestão em uma empresa familiar**: Uma experiência na Empresa Buffet Doces Sabores. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. Assis, 2014.

## APÊNDICE 1

ROTEIRO OBSERVACIONAL	
<b>Nome da Empresa:</b> Coreto	<b>Tipo/Ramo:</b> indústria e comércio de vestuário feminino
<b>Tempo de existência:</b> desde 2016	<b>Quantidade de funcionários:</b> 4
<b>Mês observado:</b> abril/2021	<b>R\$ venda do mês:</b> --
ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	
<b>Atividades desenvolvidas pelas proprietárias:</b> escolha de modelos para produção; compras de matérias primas e de consumo interno; organização de corte de modelos semanal; desenvolvimento de ideias e ações de marketing; vendas presenciais; precificação das peças; gestão de todas as atividades desenvolvidas na empresa.	
<b>Atividades desenvolvidas pela funcionária 1 (Dp. Adm/finan):</b> atividades gerais do departamento (contas à pagar à receber, elaboração de planilhas e relatórios, controle de caixa, conciliação bancária, emissão e lançamento de nota fiscal, etc); contagem, cadastro e etiquetagem de mercadorias de venda.	
<b>Atividades desenvolvidas pela funcionária 2 (Aux. De Marketing):</b> elaboração e auxílio prático dos conteúdos e ações de marketing;	
<b>Atividades desenvolvidas pela funcionária 3 ( Vendedora):</b> realização de vendas presencial e online, organização das mercadorias no estoque e nas araras de frente da loja, produção da vitrine de exposição.	
<b>Atividades desenvolvidas pela funcionária 4 (Vendedora):</b> realização de vendas presencial e online, organização das mercadorias no estoque e nas araras de frente da loja, produção da vitrine de exposição.	
<b>Atividades desenvolvidas pela funcionária 5 (Design/modelista):</b> Elaboração de modelos a serem fabricados; corte de peças piloto; criação e graduação de modelagens.	
<b>Atividades desenvolvidas pela funcionária 6 (Cortador):</b> realização do corte dos modelos selecionados.	

<p><b>Atividades desenvolvidas pela funcionária 7 (Subgerente de produção):</b> organização e distribuição dos cortes até as costureiras, supervisão das etapas de confecção das peças e das ocorrências com as mesmas, confecção de peças pilotos modeladas.</p>	
<p><b>Atividades desenvolvidas pela funcionária 8 (Auxiliar de Serviços Gerais):</b> passagem à ferro das roupas, arremate de acabamento, conferência de qualidade, embalagem das peças em sacos plásticos , preparar a alimentação de almoço da equipe que trabalha, limpeza higiênica da loja.</p>	
<p><b>CRIAÇÃO E MODELAGEM</b></p>	
<p><b>PROBLEMA IDENTIFICADO</b></p>	<p><b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b></p>
<p>Desenvolvimento dos modelos como sendo função das sócias, e não da estilista.</p>	<p>Delegação de afazeres.</p>
<p>Falha na comunicação entre as proprietárias e a estilista para o desenvolvimento das peças.</p>	<p>Melhoria na comunicação interna das pessoas envolvidas neste processo.</p>
<p><b>COMPRAS</b></p>	
<p><b>PROBLEMA IDENTIFICADO</b></p>	<p><b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b></p>
<p>As proprietárias executam essa função operacional, indo até os fornecedores.</p>	<p>Delegação desta função à um colaborador (contratação de funcionário).</p>
<p>Falta de organização e comunicação ao departamento Adm/Finan, sobre as compras realizadas.</p>	<p>Melhorar a organização do processo de compras, bem como a comunicação com o departamento adm/finan.</p>
<p><b>CORTE</b></p>	
<p><b>PROBLEMA IDENTIFICADO</b></p>	<p><b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b></p>
<p>Processo operacional de planejamento do corte realizado pelas sócias em conjunto.</p>	<p>Divisão de funções entre as sócias</p>

Falha na comunicação entre as proprietárias e o cortador sobre dúvidas ou problemas durante o processo de corte.	Melhoria na comunicação interna das pessoas envolvidas neste processo.
Frequência de cortes incompletos	
<b>CONFECÇÃO</b>	
<b>PROBLEMA IDENTIFICADO</b>	<b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b>
Frequência de peças com defeito de costura frequentemente.	Melhoria na supervisão dos serviços, antes da entrega final do produto.
Qualidade do acabamento das peças.	Melhoria na comunicação das pessoas envolvidas neste processo.
Falha de comunicação no processo.	
<b>MARKETING</b>	
<b>PROBLEMA IDENTIFICADO</b>	<b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b>
Criação de conteúdos realizado pelas sócias.	Delegação das atividades à um colaborador. (Contratação de funcionário especializado na área).
Centralização do poder de decisão.	
Ausência de colaborador especializado na área.	
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO</b>	
<b>PROBLEMA IDENTIFICADO</b>	<b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b>
Falhas de comunicação entre o departamento e as sócias sobre operações.	Melhoria na comunicação entre o departamento e as proprietárias.
Mistura das finanças pessoais das sócias as finanças da empresa.	Separação das finanças pessoais com as da empresa.
Acúmulo de atividades para se realizar, que não correspondem a função do departamento.	Delegação das atividades que não correspondem a este departamento, para outra seção (contratação de um

	colaborador para a função de finalização das peças).
<b>VENDAS</b>	
<b>PROBLEMA IDENTIFICADO</b>	<b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b>
Ausência de supervisão.	Contratação de gerente de vendas.
Liberdade excessiva na relação entre colaboradores e proprietários.	Profissionalismo nas relações entre patrões e funcionários.
As sócias também executam a função de vendas presencial.	Promover o endomarketing.
Desmotivação dos funcionários.	Promover planos de capacitação e treinamentos.
Falhas na abordagem ao cliente (presencial e online).	Melhoria da política de compra e segurança na aplicação da mesma.
Excesso de flexibilidade na política de compra do cliente.	Promover planos de atividades diárias, agregadas a área, para serem executadas.
Ausência de capacitação e treinamentos para os colaboradores de frente de loja.	
Ociosidade de tempo das colaboradoras.	
<b>FINALIZAÇÃO E QUALIDADE</b>	
<b>PROBLEMA IDENTIFICADO</b>	<b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b>
Atividades de conferência, contagem, etiquetagem, arremates das peças, são realizadas pela colaboradora do departamento financeiro.	Contratação de um funcionário específico para realizar as atividades de finalização, conferência e outras vinculadas a função.
A maioria das peças são passadas/desamarrotadas no momento da prova da cliente, ou da compra da mesma.	

Retirada de peças pelas sócias, sem comunicação prévia para contabilização das mesmas.	
--	--

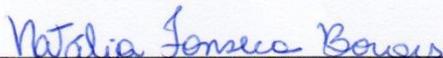
Eu, NATÁLIA FONSECA BORGES, na qualidade de autor e titular dos direitos autorais do artigo científico intitulado PROBLEMAS DE GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR- ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CORETO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ROUPAS, autorizo a **ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o nº 74.036.161/0001-71, a publicá-lo gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, em qualquer veículo de seu interesse.

Ao firmar o presente termo, declaro que o conteúdo do artigo PROBLEMAS DE GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR- ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CORETO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ROUPAS é de minha exclusiva autoria, não existindo sobre ele qualquer impedimento quanto à sua publicação, especialmente por não infringir as normas reguladoras do direito autoral, razão pela qual me responsabilizo por eventuais questionamentos judiciais ou extrajudiciais surgidos em decorrência de sua divulgação, eximindo a **ASSOCIAÇÃO NOSSA SENHORA APARECIDA** de qualquer responsabilidade nesse sentido.

Em acréscimo, declaro ainda assumir inteira responsabilidade pelo conteúdo do texto cuja publicação aqui autorizo, eximindo a **ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA** de qualquer responsabilidade pelas informações e opiniões contidas no mesmo.

Por fim, procedo a entrega do presente texto, estando o seu conteúdo já revisado gramaticalmente.

Aparecida de Goiânia / GO, 10 de junho de 2021.

  
\_\_\_\_\_  
Natália Fonseca Borges



Eu NATÁLIA FONSECA BORGES, autorizo o Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida - UniFANAP a publicar, Relatório de Estágio e/ou Artigo Científico de minha autoria, intitulado PROBLEMAS DE GESTÃO EM EMPRESA FAMILIAR- ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CORETO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ROUPAS.

Em consequência, firmo o presente, sob o título de cessão gratuita de direitos autorais, referente ao supracitado documento, reservando tão-só a observância quanto a propriedade intelectual.

Declaro, ainda, ser de minha responsabilidade as ideias e conceitos nele emitidos.

Aparecida de Goiânia / GO, 10 de junho de 2021.

*Natália Fonseca Borges*

Natália Fonseca Borges