

## OS DESAFIOS DE GESTÃO E INOVAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DE EUCALIPTO TRATADO

*Camila Machado de Castro<sup>1</sup>  
Jaqueline Hillebrand<sup>2</sup>  
Mayara Abadia Delfino dos Anjos<sup>3</sup>*

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo a análise dos processos de gestão e os desafios da empresa familiar para que possam se manter competitivas no mercado, abordando também, um enfoque sobre a sucessão e os conflitos familiares que ocorrem no ambiente empresarial que se caracterizam por serem de importância vital para a continuidade dos negócios da família. Através de estudo empírico sob a estratégia de estudo de caso, foram analisados os processos de gestão da empresa, onde foi possível diagnosticar as principais objeções e oportunidades enfrentadas pela empresa no seu momento atual. Este trabalho demonstra com clareza as necessidades e situações mais comuns encontradas hoje na administração das empresas familiares brasileiras.

**PALAVRAS-CHAVE:** 1) Empresa Familiar; 2) Sucessão familiar; 3) Empreendedorismo.

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the management processes and family business challenges so that they can remain competitive in the market, also addressing a focus on succession and family conflicts that occur in the business environment that are characterized by being vitally important to the continuity of the family business. Through an empirical study under the case study strategy, we analyzed the management processes of the company Agroflorestral Hillebrand Ltda, where it was possible to diagnose the main objections and opportunities faced by the company at its present moment. This paper clearly demonstrates the most common needs and situations encountered today in the management of Brazilian family businesses.

**KEY-WORDS:** 1) Family Business; 2) family succession; 3) Entrepreneurship

### 1 INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta os resultados de um estudo de caso realizado na empresa, no período de 02/02/2019 a 30/06/2019, sobre tema “Os desafios de gestão e inovação”. A

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela UNIFUCAMP. E-mail: [camiiiiila123machado01@gmail.com](mailto:camiiiiila123machado01@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduanda em Administração pela UNIFUCAMP. E-mail: [jaqueline\\_hillebrand@hotmail.com](mailto:jaqueline_hillebrand@hotmail.com)

<sup>3</sup> Professora orientadora. Mestre em Tecnologias, Comunicação e Educação pela UFU. E-mail: [mayaradelfino@hotmail.com](mailto:mayaradelfino@hotmail.com)

presente pesquisa pretende apresentar os desafios de uma empresa familiar sobretudo os pontos positivos e negativos nos processos da organização estudada.

As razões dessa pesquisa é mostrar que empresas familiares podem ser bem-sucedidas num mercado cada vez mais competitivo, buscando através de uma boa gestão a necessidade de um bom relacionamento entre os membros da família. A boa gestão é a peça chave do sucesso das organizações de pequeno porte.

Na empresa familiar, pela singularidade dos sistemas que a compõe (família, gestão e propriedade), é necessária uma análise que apresente a organização e suas particularidades, na qual permita o pesquisador ao entrar na origem da sua história tanto cultural, demográfico, social e nos processos decisórios e gerencial.

Empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou mesmo aquela que ainda mantém algum membro da família na administração. (BEERNHOEFT,1991).

O objetivo geral desta pesquisa é verificar como acontecem os processos da organização como um todo e também o planejamento e se necessário um treinamento ao possível sucessor da empresa.

Considerando o que foi definido como objetivo geral, foi possível estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- Analisar qual o maior desafio passa dentro da organização familiar nas suas tomadas de decisão.
- Estudar as vantagens e desvantagens dentro de uma empresa familiar e de sua gestão.
- Verificar a possibilidade de capacitação e preparação dentro da organização.
- Analisar as principais características das empresas familiares, observando seus pontos fortes e fracos.

No que concerne o método utilizado foi uma pesquisa de empírica, de caráter descritivo, realizado sob a estratégia de estudo de caso utilizando pesquisa bibliográfica, realizada em livros, artigos científicos e periódicos.

Este relatório está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 apresenta o tema, sua importância, objetivos e o método de pesquisa utilizado; o capítulo 2 apresenta o referencial teórico incluindo os principais conceitos utilizados na análise dos resultados; o capítulo 3 apresenta sumariamente o setor analisado; o capítulo 4 apresenta a empresa e suas principais características; o capítulo 5 apresenta o diagnóstico da situação encontrada, incluindo detalhes

da unidade analisada; o capítulo 6 apresenta os resultados encontrados, incluindo o atendimento aos objetivos propostos; e por fim, o capítulo 7 apresenta as considerações finais sobre o trabalho, incluindo sugestões e recomendações à organização estagiada e à academia.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceitos e definições**

Empresas familiares são organizações administradas e controladas por membros de uma única família, onde muitas vezes as regas da família e da empresa se misturam e não são claras, o que ocasionam conflitos na gestão e no clima organizacional. A sucessão familiar é um processo que se faz necessário para assegurar o futuro da organização. É preciso que o herdeiro esteja preparado para a sucessão dos negócios.

A empresa foi criada a partir de uma necessidade de inovar e pela falta de concorrentes no mesmo ramo, tornando assim uma forma de empreendedorismo, e podendo ser repassadas para os demais integrantes da organização, havendo dessa maneira um responsável geral sendo encarregado de gerenciar, comandar e controlar os demais setores. (LODI, 1998, p.7)

A segunda geração vai apresentar ao longo dos anos, o processo de crescimento e continuidade de uma cultura de gerações anteriores, que poderão futuramente influenciar nas questões de atividades da gestão como um todo. A sucessão familiar depende do esforço e aprendizagem do futuro sucessor que tem como tarefa garantir a sobrevivência da organização, colocando em prática o que aprendeu durante o comando do seu supervisor, fazendo também inovação e implementação adequada (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000).

A relação familiar intervém em seu local de trabalho e os problemas pessoais acabam interferindo no comportamento e qualificação de seus colaboradores. (GRZYBOVSKI, 2007).

A gestão da empresa que é baseada numa cultura familiar, onde se trabalha membros que possuem grau de parentescos, são estendidas entre dois ou mais membros podendo assim influenciar a direção dos negócios devido aos que estão à frente da organização, tendo o direito de propriedade, papéis simultâneos de gerência, dentre outros. (GRZYBOVSKI, 2007).

Donnelley (1967) considera como empresa familiar aquela que tenha estado ligada 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.

Leone et al. (1996) define que essas empresas devem possuir determinados indicadores para serem caracterizadas como familiares, entre eles, o seu início deve ter participação de um membro da família. Os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma e, finalmente, na sucessão deve ser observado o fator hereditário.

Segundo Pierre (2000), toda organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes, suas crenças e seus valores.

A cultura organizacional de uma empresa, à medida que ela se torna forte e consistente, massifica a mente de seus colaboradores, mas quando a cultura é relativamente fraca o que se percebe é a inversão da relação, ou seja, os próprios colaboradores adotam valores aceitos pela maioria, então, passam a influenciar as empresas, de modo que as mesmas se tornam propensas às mudanças.

As culturas de uma empresa tanto externas e internas têm suas funções, normas e regulamento, podendo assim manter estrutura básica realizando e resolvendo determinados problemas, tendo que criar soluções e investindo em qualificação para que os sucessores possam conhecer melhor a organização (SCHEIN, 1997).

A empresa familiar é entendida aqui, como aquela organização que é conduzida com o intuito de garantir a visão dos negócios, sendo controlada pelos membros da uma família ou de um pequeno número de famílias, com o intuito que este controle perdure através de gerações familiares (CHUA et al., 1999; CHITTOOR; DAS, 2007).

## **2.2 Modelos analíticos**

Em relação ao instrumento utilizou-se de um roteiro para entrevista exploratória levantando de evidências na organização, na qual obteve-se dados e informações através de análises e documentos da empresa e da observação de rotina organizacional.

## **2.3 Pesquisas já realizadas sobre o tema**

Nos elementos que podem compor a prática de gestão de pessoas encarregam-se do andamento as atividades de gestão pessoal. Para Fleury; Fischer (1989), nos casos de empresas familiares que possuem aspectos culturais que assumem características específicas,

envolvendo assim, dirigentes e demais agentes enquanto membros de uma família proprietária e das organizações.

Desse mesmo modo, em termos específicos de gestão de pessoas, as práticas de empresas do tipo familiar assumem particularidades em função do treinamento para sucessão, administração de conflitos, envolvimento de parentes e desenvolvimento do capital intelectual familiar. Gestores de empresas familiares, com maior ou menor ênfase de membros da família, como em quaisquer tipos de empresas, devem conduzir ações e atividades para o atendimento de necessidades e objetivos organizacionais, práticas de gestão que envolve planejamento (decisão), organização, direção (liderança) e controle.

As análises dos dados destacam que, não existe um padrão ou um formato para análise de dados em pesquisas conduzidas através dos procedimentos de estudo de caso. Assim, torna-se a etapa mais difícil e a menos codificada do processo. Para análise, as evidências empíricas foram sistematizadas com base na fundamentação teórica previamente apresentada. Então, foram observados padrões de comportamento dessas variáveis que, posteriormente, foram comparados aos fundamentos teóricos.

Quadro 1 – Análise SWOT

Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa consagrada no mercado</li> <li>• Alta durabilidade dos produtos</li> <li>• Produto ecologicamente correto</li> <li>• Produto muito versátil</li> <li>• Assistência ao cliente e o pós-vendas</li> </ul>
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamentos do quadro de funcionários</li> <li>• Baixo investimento em propaganda</li> <li>• Falta de uma estrutura mais confortável</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior crescimento empresarial</li> <li>• Empresa amiga do produtor rural</li> </ul>
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência</li> <li>• Aumento do custo</li> <li>• Localização empresarial</li> </ul>

Fonte: Autoras da Pesquisa

Sobre as Forças:

- **Empresa consagrada no mercado** – Fundada em 2008 a Empresa Eucalipto Tratado Fazenda Cachoeira atua 11 anos no mercado sendo uma empresa bastante procurada pela qualidade e confiabilidade de seus produtos tendo conquistado uma fatia do mercado e um grande *pool* de clientes por toda a região e também nos estados vizinhos como: Goiás, Distrito Federal e São Paulo.

- **Alta durabilidade dos produtos** – A alta durabilidade dos mourões se dá pela qualidade do agente de impermeabilidade, o CCA (Cobre, Cromo e Assênio ), fornecido pela Montana Química S/A e pela dosagem superior injetada nos mourões pelo preparo da matéria-prima. Ao receber a injeção do CCA, a madeira é deixada para a secagem durante 4 meses para que assim não apresente índices altos de umidade garantindo uma impermeabilização de qualidade, esse processo a tornará resistente aos agentes externos como ações do clima e de insetos que consoem a madeira.

- **Produto ecologicamente correto**- Os produtos oferecidos são ecologicamente corretos, pois seguem todas as exigências legais ambientais para sua exploração. Por serem produtos oriundos de reflorestamento impedem que florestas nativas sejam exploradas de maneira inconsciente preservando assim a flora e conseqüentemente a fauna de nossas florestas nativas.

- **Produto muito versátil** – Os mourões de Eucalipto tratado é um material muito versátil podendo ser aplicado em propriedades rurais para construção de cercas, currais, pontes, barracões, etc. Também podem ser aplicadas em construções civis em geral, trazendo menores custos e beleza às construções com sua qualidade e de ar rústicos e muito requinte.

- **Assistência ao cliente e pós-venda**- um dos diferenciais da nossa empresa é orientação ao cliente a fim de garantir que a compra irá atingir suas necessidades, além disso, oferecemos serviços de pós-venda que inclui assistência ao cliente.

Sobre as Fraquezas:

- **Treinamentos do quadro de funcionários** – A empresa precisa buscar cada vez mais a especialização de seus colaboradores a fim de melhorar o seu atendimento e todas as suas ações de trabalho conseqüentemente fortalecendo a cultura organizacional.

- **Baixo investimento em propagandas** – A empresa precisa estipular um gasto mensal para ser investido em propaganda para que assim conquiste novos clientes aumentando o número de vendas e agregar valor a imagem da empresa para que se torne cada vez mais competitiva no mercado.

- **Falta de estrutura mais confortável** – Existe a necessidade de investimentos na infraestrutura empresarial para a empresa forneça um melhor atendimento aos clientes e maior conforto para a sua equipe de colaboradores.

Sobre as Oportunidades:

- **Maior crescimento empresarial-** O Eucalipto tratado apresenta ótimas oportunidades de crescimento por ser um mercado muito procurado e por ser uma empresa já consagrada e conhecida por sua qualidade superior em relação aos seus concorrentes.

- **Menor preço em relação concorrência** – Por se tratar de uma indústria e por apresentar reflorestamento próprio a Agroflorestal Hillebrand consegue ofertar os produtos aos clientes com melhores preços em relação à concorrência.

- **Empresa amiga do produtor rural-** A empresa atende de maneira eficiente os produtos rurais ao oferecer produtos de alta durabilidade e preço justo atendendo assim suas reais necessidades.

Sobre as Ameaças:

- **Concorrência** – é um dos fatores de ameaça por sua capacidade competitiva e também se dá pela introdução de produtos alternativos no mercado como exemplo: mourões de concreto.

- **Aumento de custos** – O aumento dos custos de produção e da matéria-prima tem impacto direto sobre a empresa e sobre o valor dos produtos.

- **Localização empresarial-** A empresa é localizada na zona rural o que pode influenciar na decisão de compras dos clientes.

As oportunidades e forças devem ser mantidas e medidas constantemente, verificando se realmente continuam sendo um diferencial e se é necessário aplicar inovações constantemente. Já para as fraquezas e ameaças apresentamos as seguintes soluções:

- Oferecer treinamentos adequados para o quadro de funcionários, para que com uma capacitação correta seja possível um melhor desempenho dos serviços prestados.

- Aumentar os investimentos de propagandas criando um valor mensal para ser gasto somente com esse propósito.

- Melhorar as estruturas organizacional afim de tornar a empresa mais ampla e confortável para os clientes e funcionários e também aumentando a qualidade e desenvoltura do trabalho.

- Criar vantagens competitivas em relação à concorrência através de soluções inovadoras e criativas e também pela qualidade dos produtos e serviços prestados.

- Buscar um ponto de equilíbrio entre o valor do custo e do reajuste repassados aos preços dos produtos, tornando uma vantagem para empresa ajudar a manter a qualidade dos produtos oferecidos, sem afetar as vendas diretas com clientes.

Pela localização, por ser em zona rural, a solução para que haja uma melhor comodidade aos clientes é a manutenção e conservação da estrada vicinal e disponibilidades de placas que informam o caminho correto para chegada até a empresa, para que não haja empecilhos que dificultem o caminho.

### **3 O SETOR ANALISADO**

#### **3.1 Características do setor**

O eucalipto é uma espécie arbórea originária da Austrália, foi introduzida no Brasil em 1865, onde se adaptou perfeitamente ao clima e solo brasileiro.

A Associação Brasileira dos Produtores de Florestas Plantadas (ABRAF) posicionou o setor de florestas plantadas como responsável por 4 % do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

Com a crescente busca por matérias renováveis, a madeira de eucalipto é uma excelente fonte por apresentar grande rapidez no seu desenvolvimento, sendo possível a sua exploração a partir do quinto ano de cultivo. É um material muito versátil em relação às outras matérias-primas, como o aço e concreto. devido a sua grande resistência, fácil manuseio e processamento. Os mourões, após passarem pelo processo de tratamento preservativo, têm a sua durabilidade prolongada em 15 anos.

Segundo a Revista da Madeira (2007), a preservação de madeiras é qualquer procedimento ou conjunto de medidas que possa conferir à madeira em uso maior resistência aos agentes de deterioração, proporcionando-lhe maior durabilidade.

#### **3.2 Diagnóstico da situação encontrada**

A empresa encontra-se atualmente com conflitos de gestão entre os sócios familiares, o que não compromete o funcionamento empresarial. A organização não possui gerenciamento de estoques eficientes, o que causa transtornos para a empresa. Além disso, carece de treinamentos adequados para os vendedores. Também, não apresenta sistema de vigilância de segurança.

A empresa se encontra atualmente com processo de gestão deficitário, onde os processos produtivos se encontram desordenados e sem controle eficiente por parte dos sócios proprietários, que carecem de informações do que realmente ocorre dentro da empresa no dia a dia, o que conseqüentemente influencia na tomada de decisões.

### 3.3 Processos produtivos

O quadro abaixo mostra como a empresa trabalha na questão do funcionamento e as etapas que consiste.

Quadro 1– Etapas do Funcionamento da Empresa

Etapa 1	O processo tem início com a aquisição da matéria-prima, que pode ser de reflorestamento próprio ou terceirizado.
Etapa 2	Após a aquisição da floresta para a exploração, se inicia o processo de corte feito pela própria empresa, onde são definidas as metragens e bitolas dos mourões e os resíduos são vendidos como lenha para terceiros.
Etapa 3	Depois do processo de corte, se inicia o processo de transporte de toda a matéria-prima para o local onde se situa a empresa.
Etapa 4	A matéria-prima é estocada em barracões para secarem por aproximadamente 4 meses, para assim manter um baixo índice de umidade.
Etapa 5	Quando verificado o baixo índice de umidade se inicia o processo de tratamento onde, após o preparo, a madeira é inserida na autoclave na qual sofrerá o processo de vácuo para a retirada de todo ar e umidade existente nas células da madeira. Sobre o vácuo é inserida a solução imunizante chamada CCA (Cobre, Cromo E Arsênio). Em seguida, sob uma alta pressão, a solução é injetada na madeira até a saturação, posteriormente, o excesso da solução volta para o tanque após um breve vácuo final.
Etapa 6	Depois de tratada, a madeira é colocada no estoque para ser comercializada.

Fonte: Autoras da Pesquisa

A larga tarefa de procedimentos necessita de gestores que tenham uma visibilidade sistêmica dos processos, pois não havendo um acompanhamento fica caracterizado uma gestão desorganizada, causando prejuízos à organização.

#### **4 AS SOLUÇÕES PARA A SITUAÇÃO ENCONTRADA**

Toda empresa, sendo ela familiar ou não, tem de procurar respostas para seus impasses e fazer com que o crescimento no âmbito empresarial aconteça. Para isso, é necessário que se pense em soluções para saciar essas necessidades. Nesse sentido, algumas orientações devem ser consideradas a fim de promover avanços na empresa:

- Desenvolver plano de gestão eficiente, onde os sócios proprietários tenham controle absoluto da organização.
- Conhecer através de relatórios atualizados diariamente, as movimentações que ocorrem durante todos os processos produtivos.
- Ter controle de estoques eficiente, para assim obter controle das entradas e saídas durante os períodos de transações.
- Controlar rigorosamente o fluxo do caixa.
- Criar normas e regras a serem seguidas para o bom funcionamento organizacional.
- Introduzir de sistema de segurança e de vigilância, principalmente no estoque.
- Adquirir treinamento adequado para os vendedores.
- Aumentar os investimentos em propaganda.

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A empresa deve melhorar e desenvolver uma gestão eficiente para assim, continuar competitiva dentro do mercado, se prevenindo de possíveis transtornos e riscos ocasionados pela gestão deficitária.

A academia deve cada vez mais apontar a importância da gestão dentro das empresas familiares. Fazer investimentos em aulas práticas, onde se apliquem o conhecimento adquirido durante a graduação, para que dessa forma os alunos desenvolvam uma visão de negócios mais abrangente. Além disso, ampliar a realização de projetos para desenvolvimento e implementação de planos de gestão.

Como pesquisa futura, sugere-se que seja aplicado um questionário de entrevista com os proprietários da empresa, de forma que seja verificado se as ações e soluções oferecidas, foram suficientes, para atender esses novos objetivos.

## REFERÊNCIAS

BEERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares. *In*: MARTIS, I.G.S.; MENEZES, P.L.; BEERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

CHUA, J.; CHRISMAN, J.; SHARMA, P. **Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship: Theory & Practice**. 1999. Revistas SAGE. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/104225879902300402> Acesso em: 23/05/2019.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Revista de Administração de Empresas, vol. 7, n. 23, abr-jun, 1967. *On-line*. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol7-num23-1967/empresa-familiar> Acesso em: 04/05/2019.

FRANCISCHINELLI, A. **Postes de eucalipto tratado**. Revista da madeira, Curitiba, n. 97, jun., 2006. *On-line*. Disponível em: [http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira\\_materia.php?num=918&subject=Emails&title=Postes\\_de\\_eucalipto\\_tratado](http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira_materia.php?num=918&subject=Emails&title=Postes_de_eucalipto_tratado) Acesso em: 10/06/2019

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1989. p. 22

GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000.

GRZYBOVSKI, D. Plataforma de conhecimentos e aprendizagem organizacional em empresas familiares. 2007. 383 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de PósGraduação em Administração, Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras.

LEONE, N. M. C. P. G; SILVA, A. B; FERNANDES, C. B. **Sucessão: como transformar o duelo em dueto**. Revista de Administração, São Paulo v.31, n.3, p.76-81, julho/setembro, 1996. *On-line*. Disponível em: [200.232.30.99/download.asp?file=3103076.pdf](http://200.232.30.99/download.asp?file=3103076.pdf). Acesso em: 16/05/2019

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

PIERRE, Amaury Lourenço. **Interpretando a Cultura Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Organization Culture and Leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1997.