Modelo Familiar de Organização Aplicado ao Estudo de Caso da Empresa Selo de Controle

REVISTA ELETRÔNICA MULTIDISCIPLINAR
UNIFACEAR

Neusa Maria dos Santos [1]; Ezequiel Rosa da Luz[2]
Sem vínculo[1]; [2] Faculdade de Campina Grande do Sul

RESUMO
O foco central deste artigo é analisar a empresa Selo de Controle, sobre qual é o modelo de gestão segundo a literatura é aplicado e ao mesmo tempo averiguar o modelo organizacional ideal ou conveniente de acordo com estudos anteriores. Resolveu-se pesquisar uma empresa familiar porque este segmento é importante para economias desenvolvidas como também em desenvolvimento além do mais, por ser uma fonte na geração de emprego. Os resultados não apontam de maneira direta a formalização de estratégias e modelo de gestão conforme a literatura sugere. Sabe-se da limitação em avaliar apenas uma empresa, mas é a maneira de reforçar e incentivar a novas pesquisas em um segmento fundamental da economia brasileira e mundial.
Palavras chave: Selo de controle, organização, modelo familiar

ABSTRACT
The central focus of this article is to analyze the company Selo de Controle, which is the management model according to the literature is applied and at the same time to investigate the ideal or convenient organizational model according to previous studies. It was decided to research a family business because this segment is important for developed as well as developing economies, in addition to being a source of employment generation. The results do not directly point to the formalization of strategies and management model as the literature suggests. It is known the limitation in evaluating only one company, but it is the way to reinforce and encourage new research in a fundamental segment of the Brazilian and world economy.
Key Words: control seal, organization, model family

1. INTRODUÇÃO

A empresa familiar é aquela constituída por ao menos dois membros da família, e representa uma fatia importante no mercado entre as grandes empresas não familiares, cujo o proprietário é o próprio gestor do negócio. Com relação a isto, as práticas de organizar e direcionar denota particularidades associadas ao envolvimento de membros da família no trabalho cotidiano e na de contratação de parentes (MAIA, 2008).

As organizações familiares fomentam a economia na região de atuação quando bem sucedias. Rica (2005), enfatiza que quando se trabalha em harmonia, as famílias podem trazer à empresa alguns níveis de comprometimento, investimento a longo prazo,

dedicação e ação. Embora as empresas familiares são complicadas, mas de certo modo decisivas para a saúde da economia satisfazendo e empregando milhões de pessoas no mundo.

Deste modo, existe um predomínio de empresas familiares no mundo dos negócios o que contribui para uma fonte empreendedora de geração de empregos e a família é a única interação na gestão empresarial na maioria dos casos. O empreendedorismo é um fenômeno global e considerado um dos principais impulsionadores em economias nos países desenvolvidos como também em desenvolvimento (TODOROVIC; MCNAUGHTON, 2007).

As empresas familiares podem ser vistas como uma classe e uma categoria ocupacional onde os traços culturais fundamentais como valor e crença das empresas familiares podem ser medidos e comparados quantitativamente. Essas medidas culturais podem ser compreendidas como áreas no estabelecimento de metas, estratégia e vantagem competitiva (BRICE; JONE, 2008). Seguindo com os autores, na empresa familiar, os valores da família tornam-se os valores culturais da mesma.

O objetivo geral desde estudo e averiguar através da empresa Selo de Controle o modelo de organização familiar que ela atende, ou seja, para seu público-alvo.

A delimitação do tema de estudo se dá por meio de uma empresa familiar dirigida por três membros da mesma família chamada Selo de Controle na qual essa empresa produz sapatos feito a mão e com qualidade. Sua principal clientela são o público feminino e de diferentes idades, mas todas buscando o mesmo produto, ou seja, sapatos diferentes dos demais. Por isso, justifica-se empreender esforços no sentido de verificar qual o modelo de gestão organizacional que a empresa Selo de Controle possui? Desta maneira, foi necessário apresentar alguns aspectos da literatura quem tratam sobre a empresa familiar e maneiras de gestão.

Como destacado anteriormente, o intuito deste artigo é realizar uma revisão da literatura sobre formas de gestão com foco nas empresas familiares para que algumas recomendações específicas possam ser feitas para outros estudos neste domínio de pesquisa.

2. DESENVOLVIMENTO

Florini (2000) com ocorrer da globalização, tido pela revolução digital, tem ocorrido um enorme impacto na estrutura trabalhista no que se refere ao sistema econômico capitalista. Com a perda de muitos empregos acarreta com uma oportunidade para a formação de novos empreendedores de “caráter familiar”.

O Brasil segundo Sebrae (2005), existem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares caracterizando a grande maioria de forma privada. Para o Sebrae (2005), a empresa familiar pode ser de diferentes tamanhos, ou seja, pequena, média e grande. Essas empresas tem um importante papel na sociedade e também no desenvolvimento econômico do país.,

De acordo com o Sebrae (2005), no Brasil algumas empresas de tamanho grande geram 2 milhões de empregos direto no Brasil e essas empresas são familiares. Outra informação que o Sebrae (2005), informa é que o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu em 54% de industrias também de forma familiar. Mesmo com a situação sendo positiva conforme os dados acima existe a preocupação e manter a empresa familiar. No Brasil para ter uma ideia a cada 100 empresas familiares 30% chegam na “segunda geração” e 5% na terceira geração. Devido a essas informações muitas dessas empresas não conseguem a sobrevivência ou chegam com muita dificuldade.

Complementando, o Sebrae (2005) informa que a terceira gestão é influenciada pelos administradores da “estagnação”, onde surge concorrentes mais criativos e mais competitivos.

Os gestores não conseguem fazer nada para mudar este caso de declínio. Como exemplo, o Sebrae (2005), cita o grupo Matarazzo e Dreher.

Rica (2005) esclarece que fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos (filhas) não é apenas um “sonho americano”. Nos Estados Unidos da América (EUA) as empresas são controladas por 70% ou 80¨% pelas famílias gerenciadas pelos membros da família. Além do mais, Rica (2005) argumenta que as empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto dos EUA e empregam a metade dos trabalhadores. Já na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias empresas, e estão em alguns países, que chegam a compor a grande maioria.

Muitas das empresas familiares são pequenas empresas que talvez algumas nem sobrevivam ou não conseguem passar para próxima geração acontecendo o declíneo (RICA, 2005). Na visão de Abudarwish (2019), a empresa familiar precisa de suporte técnico dos especialistas para orientar no caminho certo e no desenvolvimento dos planos e políticas da empresa, pois isto depende do proprietário e do restante dos membros da empresa para manter o funcionamento e a continuidade de maneira forma positiva.

Cada empreendimento familiar pode apresentar suas particularidades no que diz respeito as suas formas de gestão. Rica (2005), argumenta que existem dois tópicos básicos de gestão na organização familiar: (1) profissionalização e (2) o planejamento de sucessão familiar. As empresas familiares têm passado por diversas transformações e com

isso entender o “estilo de gestão” para que a empresa familiar tenha sucesso é fundamental. Nesse aspecto, Nascimento *et al* (2005) destaca que o modelo de gestão traduz a maneira como a empresa é administrada e pretende atingir sua missão. Além disso, os autores afirmam que todas as empresas possuem um modelo de gestão, alguns mais desenvolvidos e outros mais rudimentares. Quanto mais desenvolvido for o modelo de gestão, mais a empresa terá segurança nas suas decisões.

Na visão de Maia (2008, p.138), “as práticas de gestão constituem elementos que dinamizam o cotidiano de organizações. As ações dos dirigentes voltam-se para diferentes setores estando diante de especificidades das decisões face ao tipo de tarefa e aos agentes organizacionais”.

Braun, *et.al* (2011), destaca que as empresas familiares apresentam característica minuciosas e a sua importância é importante para qualquer economia. Assim sendo, é possível destacar três tipos de empresas familiares conforme LETHBRIDGE (1997, p.6):

1) A tradicional, que mais corresponde ao estereotipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce urn domínio completo sobre os negócios

2) A hibrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares;

3) A de influência familiar, em que a maioria das vezes está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantem uma influência estratégia através de participação acionaria significativa.

Na linha da influência familiar bem como as gerações para a sucessão familiar, podem enfrentar alguns problemas no momento de transição. Segundo Florini (2000), um dos maiores problemas enfrentados por empresa familiar é exatamente o processo sucessório isso por que pode-se levar a empresa ao sucesso ou o fracasso dependendo do grau de conhecimento do negócio. Rica (2005) afirma que a questão sobre sucessão tem uma posição “ambígua”, pode dar às empresas uma nova perspectiva de atuação, ou pode levar a destruição, isso por que ha falta de profissionalismo" do dirigente ou empregados. Ademais, quando trabalha-se em harmonia, as famílias podem trazer à empresa alguns níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, dedicação e ação

Sebrae (2005) exemplifica pai rico, filho nobre, neto pobre. Esse dilema dito em algumas das vezes pode ser um dor de cabeça para os familiares que herdarão o negocio. A grande preocupação das empresas familiares é como ela vai sobreviver. Para o Sebrae (2005) a maioria delas, enfrenta “problemas existenciais ou estratégicos”.

Por outro lado, Estol e Ferreira (2006) apontam que existe um conflito nas empresas quando não existe um “delineamento” que clarifique como a empresa faz e remunera seu capital que foi investido e a maneira de distribuição de seus sócios como título de dividendos e também o pagamento dos gestores, administradores ou da família ou não. Um outro aspecto de conflito, segundo os autores consiste na ocorrência de um ou demais membros da família trabalhar mais o que o outro sobrecarregando um dos membros a mais.

Por fim, Ghee, Ibrahim e Halim (2015) argumentam que as transições bem-sucedidas levam a um melhor desempenho empresarial pois são alimentadas por fortes relacionamentos familiares, valores de trabalho e família, treinamento e experiências de sucessor.

Considerando a importância da empresa familiar bem como as práticas da gestão dos negócios e sua contribuição econômica e social. Pode-se dizer que existe uma grande contribuição da literatura onde vários autores direcionam estudos a este segmento que desempenha um papel significativo em vários países.

Ademais Ghee; Ibrahim, Halim (2015), analisaram 55 empresas familiares e constataram que 45,5% destas foram gerenciadas conjuntamente pelos membros de primeira geração e apenas 20% eram administrados por membros de segunda geração; 21,8% eram administrados conjuntamente pela segunda geração e proprietários de terceira geração; 9,1% eram geridos exclusivamente pela terceira geração e os restantes 3,6% eram geridos por membros de quarta geração. Na visão dos autores, o sucesso das empresas familiares é baseado em fatores integrados que vão desde as habilidades de gestão de negócios do fundador, que formam uma base sólida para os sucessores, até os processos de transição de sucessores, quando vários fatores podem entrar em jogo.

Já Filho (2009) investigou a estratégia como prática em uma empresa familiar do segmento moveleiro e observou que os elementos de práxis, práticas e praticantes que interagem entre si por meio dos quais se realiza a forma de estrategiar. Sendo assim, a figura do pai é fundamental para definir estratégias que asseguram os negócios para que os filhos possam gerenciar a empresa. Além disso, foi observado que as estratégias não seguem uma lógica positivista devido a interesses pessoais e cognitivos.

Koufopoulos *et al* (2010), analisaram aleatoriamente uma amostra de 100 empresas de pequeno e médio porte gregas. Na ocasião foi percebido que a maioria das empresas eram familiares e que não apresentavam uma orientação empresarial clara. Os resultados apontaram que (57%) das pequenas empresas gregas não adotam nenhum plano operacional ou estratégico estruturado. Especificamente, (43%) das empresas é baseada na intuição, enquanto (13%) das empresas da amostra empregam planos não

estruturados. Apenas (33%) das empresas usam planos operacionais estruturados, ao passo que apenas (10%) da amostra se envolvia em planos estratégicos estruturados. Também não foi possível identificar qualquer relação entre o tamanho da empresa ou a postura estratégica e o nível de sofisticação do planejamento. As empresas gregas cuja a gestão é familiar, a sua dependência, em menor grau, da utilização do planejamento estratégico pode fornecer alguma evidência do desejo dos membros da família de manter o controle pessoal sobre todos os processos empresariais do que confiar em procedimentos formalizados impessoais.

Para Fortes (2013), as empresas familiares são empresas que tem sua propriedade, e geralmente sua gestão está ligada a uma pessoa da família. Esse tipo de empresa está suscetível a oportunidades ou ameaças cujas transformações geram um ambiente organizacional estável. Neste contexto, Batista *et al* (2015), confirmam que em empresas familiares é difícil encontrar algum funcionário não pertencente à família administrando a empresa e sim os filhos desses dirigentes.

Borralho; Vázquez; Hernández-Linares (2019) analisaram 263 empresas espanholas auditadas no período de 2011 a 2015. Para o estudo, utilizou-se a variável dependente: Gerenciamento de resultado (que inclui práticas baseadas em decisões reais e financeiras). Já a variável independente: Empresa familiar. Variável de controle: O tamanho da firma. Os resultados mostraram uma menor propensão das empresas familiares às práticas de gerenciamento de resultados quando estes são mensurados através de *accruals* discricionários. O resultado foi atribuído a dois fatores. Por um lado, a menor separação entre propriedade e controle nas empresas familiares contribui para atenuar o problema de agência do tipo I. Por outro lado, a perspectiva de longo prazo muitas vezes atribuída às empresas familiares. Também, foi analisado o efeito da geração de uma empresa na relação entre o status de empresa familiar e seus indicadores de gerenciamento de resultados. Verificou-se que o efeito de geração se mostrou significativo para explicar o gerenciamento de resultados em empresas familiares não listadas, por meio de dois fatores principais: (1) a primeira geração foi mais sensível a aspectos de controle como forma de transmissão de riqueza para as gerações futuras, de modo que os custos de agência resultantes de um desempenho financeiro mais fraco levam a um maior gerenciamento de resultados; (2) o horizonte temporal mais longo dos investimentos em empresas familiares faz com que a consolidação do vínculo entre o nome da empresa e o nome da família ocorra mais tarde, de modo que empresas mais longevas são mais sensíveis aos aspectos de imagem e a reputação familiar com efeitos na qualidade da informação financeira. Quando o desempenho financeiro é fraco, a empresa familiar, cujos objetivos essenciais não são apenas financeiros, que pode suportar custos de agência

mais elevados devido ao relacionamento com outros stakeholders que buscam metas financeiras.

Segundo Fortes (2013) busca-se assim, auxiliar e agregar mais aos processos de gestão da empresa familiar onde se verificou que a sucessão e a profissionalização já vêm sendo planejadas, e ao mesmo tempo, se mostra a perspectiva que estas neutralizam a gestão paternalista que é característica de empresas familiares, além dito, outros constantes desafios a serem superados também são expostos e analisados neste artigo.

Desta forma alguns estudos referentes ao tema são necessários para a contribuição da literatura. Cujo objetivo deste estudo é destacar a gestão da empresa familiar Selo de Controle localizada em Belo Horizonte e São Paulo. A Selo de Controle é uma empresa que apresenta um processo sucessório estruturado e planejado verificou-se também que independente do porte da empresa a Selo de Controle apresenta uma gestão empresarial bem definida e tem como ferramenta essencial a “profissionalização”, como coração da empresa. Assim sendo, é apresentado os procedimentos da metodologia que possibilitaram o levantamento dos dados via questionário para o delineamento da pesquisa.

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa se caracterizou como sendo qualitativa isso por que utilizou analise das informações através do questionário que foi enviado por meio online para empresa responder no total foram 15 questões. As respostas foram realizadas por meio online pela funcionária da empresa via e-mail com autorização do proprietário e não meio para ser generalizado.

A razão pela escolha de empresa familiar, foi devido especificidade e facilidade do estudo de caso. Segundo Yin (2005, p.32), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

Para Creswell (2010), a população da amostra se dá por meio da identificação. Sendo uma empresa fundada em Belo Horizonte no ramo de sapatos caracterizando a única amostra de forma sistemática.

A coleta de informações ocorreu por meio do questionário com questões abertas, cuja informações são analisadas de forma qualitativa e ao mesmo tempo descritiva segundo Negra e Negra (2007).

O foco central deste artigo é analisar o caso-empresa Selo de Controle sobre qual é o modelo de organização que ela se aplica e ao mesmo tempo averiguar qual o melhor modelo de organização que ela está estruturada?

Collis e Hussey (2005), essa pesquisa se torna também como sendo exploratória isso porque foram respondidas todas as perguntas por um funcionário central da empresa. Ainda Collis e Hussey (2005) este artigo caracterizou também como sendo uma pesquisa dedutivo.

Quadro 1 – Perguntas direcionadas a empresa do estudo

1	História do surgimento da Selo de Controle?
2	A empresa é familiar? Qual especificidade de ser familiar?
3	Existem quantas lojas no Brasil que trabalham com a Selo de Controle?
4	Existe alguma loja no exterior?
5	Os sapatos são feitos a Mão?
6	Qual a produção do sapato mensal ou diária?
7	Existem concorrentes?
8	Qual o cliente desse produto?
9	Qual as estratégias para públicos, clientes, fornecedores e marca?
10	Há reinvestimentos? Como são planejados?
11	São estabelecidas metas? Com que critérios?
12	Houve planejamento em pesquisa de mercado?
13	Como trabalha a empresa diante da crise econômica?
14	Quais são as influências externas no desenvolvimento da empresa?
15	Para a formulação das estratégias da empresa foram utilizados autores ou exemplos? Quais?

Fonte: Elaboração própria

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O histórico da empresa começa há mais de 30 anos, o casal Sandra Melo e Nathan Balbino que produzia sapatos feitos à mão que se diferencia por ter um *design* único. A seguir é apresentada a figura 1 de um dos produtos da empresa.



Figura 1: Modelo do produto produzido pela empresa
Fonte: www.selodecontrole.com.br

A história da Selo tem início nos anos 80, com a fabricação de cintos e bolsas. “Sandra, era filha de uma costureira e por esse motivo possuía conhecimento e

familiaridade do mundo da moda, ela desenhava as peças que eram confeccionadas por eles e vendidas para lojistas da região São Paulo e do Itaim Bibi. Assim pode conceituar a empresa familiar porque está relacionada à história de família e que possui o controle de propriedade da mesma. Ao que parece a Selo pode apresentar característica de uma empresa tradicional conforme a tipologia de Lethbridge (1997).

"O envolvimento no segmento *fashion* logo proporcionou a migração para o setor de calçados e não demorou muito para que passassem a produzir calçados para as mais renomadas marcas brasileiras dos anos 80 e 90"

"Simultaneamente" havia muitas encomendas de marcas conceituadas que atendiam, a "paixão pelo ofício de fazer sapatos" crescia e aí surgiu a vontade de criação e uma marca que tivesse o "DNA" deles. Nasceu, então, em 1983, a empresa de sapatos Selo de Controle.

Desde o início de suas atividades até o presente momento, foram muitos anos de trabalhos e completa dedicação para que a marca se "consagrasse" como uma das mais importantes do "segmento *handmade*".

A empresa é familiar e conta com três membros da família cada qual sua função. Sandra Melo, diretora de estilo, Nathan Balbino como diretora de operação, Jéssica Balbino como diretora de marketing. Cada membro da família tem sua função muito bem desenvolvido dentro do negócio".

Os produtos Selo de Controle podem ser comprados de duas formas: (1) em uma das multimarcas parceiras da marca espalhadas no Brasil. (2) via *e-commerce*, por meio do site www.selodecontrole.com.br/shoponline. Pode haver diversificação de cores e modelos nos diferentes pontos de venda, uma vez que cada lojista tem a possibilidade de encomendar sua coleção de sapatos de acordo com seu perfil de consumidor.

Outro ponto a destacar é, não há nenhuma loja no exterior. Mas através das informações prestadas há um projeto em andamento de exportar os sapatos da empresa para alguns países. "A ideia é comercializa-los em lojas multimarcas". A marca está estudando a viabilidade. "As informações sobre isso ainda são confidencias".

Os sapatos são totalmente 100% feitos à mão! E sua produção diária é entorno de 120 pares, No mês essa produção chega a 480 pares. Pode se dizer que todas as marcas do segmento *handmade* que possuem um design mais autoral, entre as quais Sarah Chofakian e Luiza Perea tornando se assim duas concorrentes da Selo de Controle.

A clientela da Selo é autêntica, são mulheres, bem-sucedida, independente e inteligente. Além disso, é uma mulher que preocupa-se em ter elegância, mas, nem por isso é "escrava das tendências ditadas pela indústria da moda". As mulheres das idades

de 25 e 60 consomem o produto da empresa. A classe social são é A B C mas suas consumidoras da marca são mais da classe B.

A Selo de Controle é uma empresa que produz sapatos únicos, diferentes e apaixonantes para aquela “mulher que sabe muito bem o que quer”: Usar um sapato original e lindo isso seja sinônimo de elegância.

“Pautados pela filosofia do *comfy design*”, a empresa trabalha diariamente na confecção e idealização dos mais diferentes modelos – flats, salto alto, saltos médios e botas. A Selo de Controle se preocupa em permitir que suas consumidoras tenham uma experiência “única em qualquer ocasião” com seus sapatos diferenciados. “Todas as peças são minuciosamente lapidadas pelo time de artesãos”.

Nas mãos desses artesões, produz diferentes modelos: scarpin básico, das sandálias supercoloridas, da bota de couro, ao sapato de tecido, das sapatilhas ao tradicional sapato boneca.

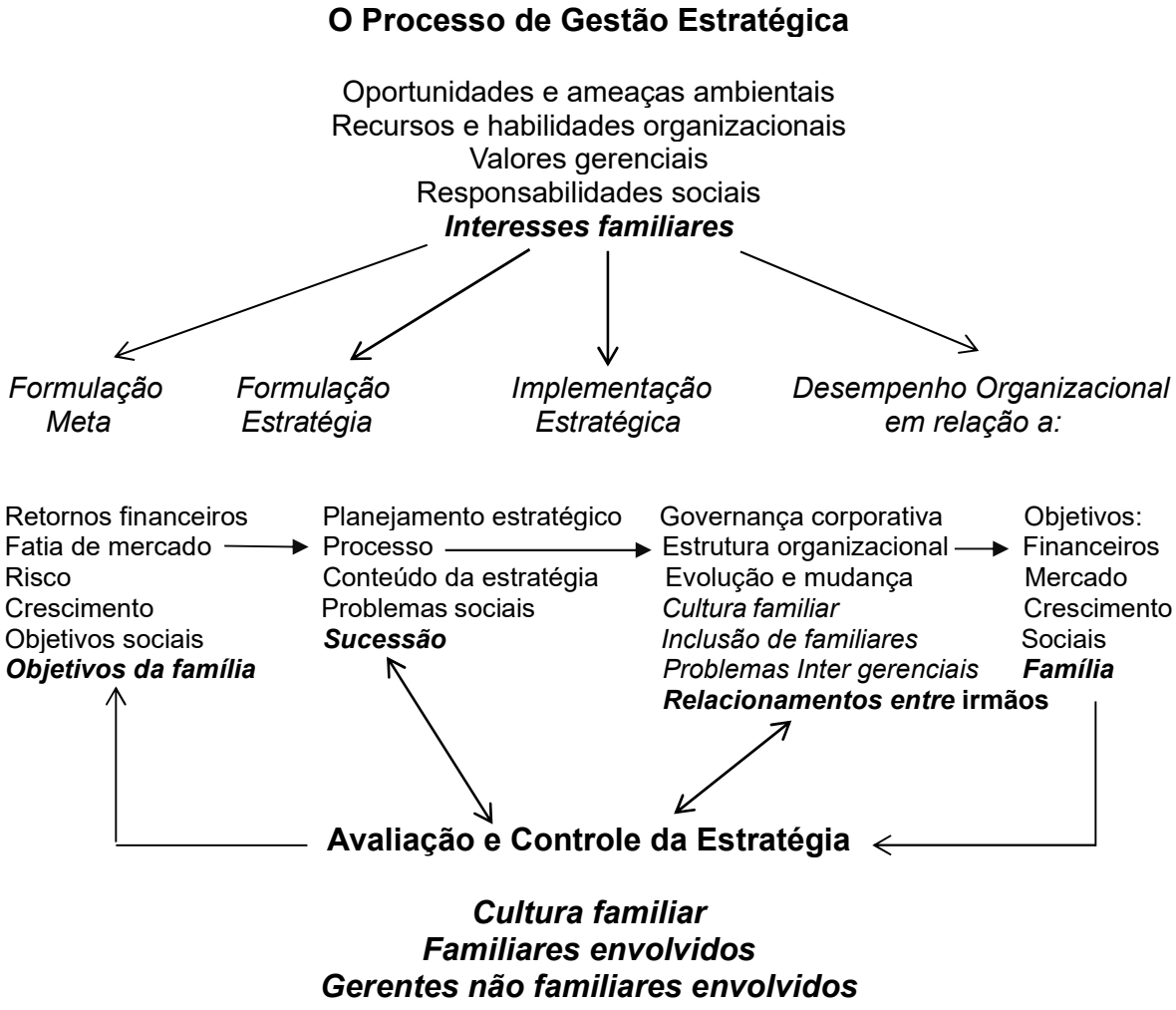
“E não são apenas sapatos que fazem parte do nosso portfólio, bolsas e cintos também são ícones da marca que dão às produções das apaixonadas por Selo”. A empresa é atemporal, inquieta e pulsante que, a cada coleção, busca surpreender suas consumidoras com criações repletas de personalidade. Os produtos da Selo de Controle são pensados para que as consumidoras tenham um dia a dia mais leve, produtivo e, claro, com e muito estilo. Tem-se como estratégia de marketing os canais como as redes sociais *facebook*, *email*, vídeos e *newsletters*.

A empresa Selo de Controle tem uma preocupação: Com a produção das fotos e, a cada coleção, contratamos uma equipe de profissionais conceituados para trabalhar nos *shootings*: fotografo, maquiador, *stylist*, cabeleiro, produtores, diretor de arte e assim por diante.

A Selo de Controle possui diversas “agências parceiras” que a ajudam no trabalho de Marketing do produto, cada uma com uma função específica: design, conteúdo, tecnologia (site e loja virtual), assessoria de imprensa e relações públicas. A empresa inclui como estratégia de divulgação e seus produtos em feiras. No mês de novembro de 2017 a empresa participou da Casamoda.

Do ponto de vista da literatura, é possível observar que uma empresa deve optar por uma estratégia como meio de se posicionar competitivamente de maneira única e sustentável e neste caso, Porter (1986) exemplifica tais conceitos de estratégia genérica para tornar a firma mais sólida. Cada tipo de estratégia proposta por Porter (1986), apresenta suas peculiaridades no modelo de negócio. Ao optar pela liderança de custos, diferenciação ou enfoque os gestores podem tomar decisões que sejam benéficas na combinação entre produtos-mercados e assim conduzir os negócios com o potencial de

lucro corporativo mas também o bem-estar social externo. Na visão de Sharma, Chrisman e Chua (1997), o processo de gestão estratégica para empresas familiares e não familiares são semelhantes no sentido de que uma estratégia, implícita ou explícita, deve ser formulada, implementada e controlada no contexto de um conjunto de objetivos. A figura 2 apresenta o diagrama esquematizado da maneira de gestão estratégica em uma empresa.



Fonte: Adaptado de Sharma, Chrisman e Chua (2009)
Obs.: As influências familiares aparecem em negrito e itálico
Figura 2: O processo de estratégia.

A figura 2, apresenta um diagrama esquematizado do modelo de gestão estratégica. No qual o processo é dinâmico e interativo. As metas devem ser selecionadas, as estratégias formuladas para atingir essas metas e a estratégia escolhida implementada. Além disso, em todas as etapas é necessário selecionar e avaliar alternativas, tomar decisões e garantir que processos de controle efetivos sejam implementados para fazer os ajustes necessários Sharma, Chrisman e Chua (2009).

A empresa Selo de Controle possui uma verba de Marketing “prevista no planejamentoorçamentário anual”. Essa verba é para distribuição no decorrer do ano e utilizada nas mais diferentes ações. Não se costuma divulgar esses valores. A meta da Selo de Controle é aumentar as vendas por meio online e também em sua (loja física própria), Atualmente, usa-se o marketing para agregar valor à marca e iniciar a participação em feiras.

De tempos em tempos, a Selo de Controle faz uma pesquisa de mercado para entender melhor o mercado e sua concorrência. Mas virtude da expertise de 30 anos a empresa se tornou um diferencial, a Selo de Controle sabe muito bem o que seu público está querendo, quanto público final ou lojistas. Claro que essa pesquisa de mercado ajuda com informações importantes para o andamento e crescimento da empresa.

Um dos pontos fortes é que a empresa tem clientes muitos fiéis a marca. A grande maioria dos lojistas que compram adquirem os produtos da Selo de Controle são clientes da empresa há muitos anos.

Além disso, o cliente final da Selo de Controle são mulheres que usam a marca, e também é bastante fiel a marca. Costuma-se dizer que quem usa Selo de Controle não esquece essa experiência e acaba comprando um novo par.

Vale destacar que, em meio à crise, a empresa apostou no lançamento da loja online, que completará 2 anos em dezembro de 2017. “Com certeza foi uma decisão acertada, pois as operações da mesma seguem em ascensão. Foi um passo importante para democratizar a marca”. Segundo as informações levantadas a Selo de Controle é uma empresa que se autossustenta frente a esta crise. Ela também é uma empresa solida no mercado através de seus sapatos customizados há mão nos anos de funcionamento.

Hoje, a empresa possui consumidoras de todo o Brasil podem usar Selo de Controle. Antes, o produto tinha presença apenas em 8 cidades. A Selo de Controle tem influências externas. Fazem algumas pesquisas de mercado e vão se ajustando. Com relação as estratégias e sua formulação a empresa informa que não utiliza autores ou exemplos. Segundo Porter (1986), as empresas normalmente possuem uma estratégia em seus negócios, embora, existem falhas no desenvolvimento, que podem ser atribuídas a diversos fatores como sociais, políticos, econômicos, setoriais, entre outros.

5. CONCLUSÃO

Este artigo traz uma contribuição para empresas familiares cujo foco é calçado e como a empresa se adapta em momentos oportunos e não oportunos. Vale ressaltar que a maioria das empresas no Brasil representam uns 90% de empresas competitivas entre elas.

A empresa objeto de pesquisa é familiar e pertence a primeira geração, o que é condizente com os estudos de Ghee, Ibrahim e Halim (2015), os quais analisaram 55 empresas familiares e constataram que 45,5% foram gerenciadas conjuntamente pelos membros de primeira geração e que apresentaram vários fatores positivos para os negócios.

Devido o acirramento da concorrência no segmento calçadista, sugere que sejam necessários mais investimentos nos negócios como automação, treinamento no sentido de agilidade e também a busca pela manutenção ou ampliação dos lucros. Para Rica (2005), quando uma empresa familiar trabalha em harmonia, as famílias podem trazer à empresa alguns níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, dedicação e ação.

Também é possível apontar alguns ajustes nas estratégias para manutenção da clientela fiel em política de vendas, precificação, imagem e canais de distribuição os quais podem gerar crescimento e sobrevivência dos negócios. Cabe destacar que no ambiente de negócio existem variáveis difíceis de serem controladas como as questões sociais, culturais e econômicas e padrões demográficos os quais constituem uma tarefa de desafios, mas que consiste na fidelização e satisfação do cliente com o marketing de relacionamento. Além disso, Abudarwish (2019) sugere que a empresa familiar precisa de suporte técnico dos especialistas para orientar no caminho certo e no desenvolvimento dos planos e políticas afim de manter o funcionamento e a continuidade do negócio.

Neste aspecto, a Selo de qualidade por ser uma empresa familiar e longeva bem como a marca e a imagem consistem em um valor atribuível no ambiente de atuação. O estudo realizado por Borralho, Vázquez e Hernández-Linares (2019), os quais analisaram um grupo de empresas espanholas perceberam que empresas familiares são mais sensíveis aos aspectos de imagem e a reputação familiar com efeitos na qualidade da informação além do mais, o negocio familiar é menos propenso às práticas de gerenciamento de resultados quando estes são mensurados através de *accruals* discricionários.

Observou-se que a empresa foco de estudo não possui estratégias ou modelo de gestão conforme a literatura destaca como exemplo o diagrama da figura 2 da maneira de gestão estratégica por Sharma, Chrisman e Chua (2009); Porter (1986) estratégias genéricas.

6. REFERÊNCIAS

ABUDARWISH, Ahmad. **Impact of Risk on Continuity of Family Business**: A Case Study in Jordan Organizations 2019. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=3395522 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3395522>. Acesso em 05/06/2022.

BATISTA, J.D'A. *et al*. **O processo de sucessão nas empresas familiares da região do Sulde Santa Catarina. (2015).** Revista Anegepe. Disponível em: <file:///C:/Users/Neusa/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/143-1236-1-PB.pdf> Acesso em: 08/06/2022.

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 Excelênciaem Gestão e Tecnologia, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/46814484.pdf>. Acesso em:08/06/2022. BRICE; William David; JONES, Wayne D. **The Cultural Foundations of Family Business Management**: Evidence from Ukraine. Eurasian Journal of Business and Economics 2008, 1(1), 3-23.

BORRALHO, João Miguel; VÁZQUEZ, Dolores Gallardo; LINARES, Remedios Hernández- **Earnings Management In Private Family Versus Non-Family Firms**. The Moderating Effect Of Family Business Generation. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm> Acesso em 02/08/2022.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto; Tradução Magda Lopes. – 3 ed. – Porto Alegre: ARTMED, 296 páginas, 2010.

COLLIS, J; HUSSEY. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ESTOL, K. M. F; FERREIRA, M.C. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Revista de administração contemporanea. v. 10 Curitiba, 2006. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000400005>. Acesso em:12/06/2022.

FILHO, Hélio Zanquetto. **A Estratégia como Prática**: O Caso de uma Empresa Familiar do Setor Moveleiro. In XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo; SP, 19 a 23 de setembro de 2009. Disponivel em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/ESO1128.pdf>. Acesso em 01/08/2022.

FLORIANI, O.P; RODRIGUES, L.C. **Sucessão empresarial**: processo sucessório em empresas familiares. Anais do EGEP, 2000. Disponíve em: <http://anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-19.pdf> Acesso: 12/06/2022.

FORTES, B.J. *et.al*. **Gestão de empresas familiares**: estudo de caso em uma empresa de confecções. Disponível: <http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_8325.pdf>. Acesso em: 06/06/2022.

GHEE, Wee Yu; IBRAHIM, Mohamed Dahlan; HALIM, Hasliza Abdul-. **Family Business Succession Planning: Unleashing The Key Factors Of Business Performance.** Asian Academy of Management Journal, Vol. 20, No. 2, 103–126, 2015.

LETHBRIDGE, ERIC. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11525/3/RB%2007%20Tendencias%20da %20empresa%20familiar%20no%20mundo_P_BD.pdf>. Acesso em: 10/08/2022.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. **Estudos de caso de práticas de gestão de operações em empresas familiares**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas – v.3, n.2, p.137- 149, 2008.

NASCIMENTO, Auster Moreira; KREISIG, Denise; SPRINGER, Fábio Augusto; Luiz Inácio PETRY. **Um estudo sobre o modelo de gestão das empresas familiares**. IX Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005. Disponivel em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2110/2110>. Acesso em 12/08/2022.

NEGRA, C.A.S. NEGRA, E. M.S**. Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização, mestrado e doutorado**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**–Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Campus, 1986.

RICA, D. **Quem são as empresas familiares?** Empresa familiar. São Paulo, 2005. Disponívelem: <http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13>. Acesso em: 06/05/2022.

SEBRAE, **No Brasil, 90% das empresas são familiares**, 2005. Disponível em: <http://www.sebraesc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em: 22/05/2022.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H. **Strategic management of thefamily business**: Past research and future challenges. Family Business Review. v.10, n.1, p. 1-35, 1997.

KOUFOPOULOS, Dimitrios N.; GKLIATIS, Ioannis P.; ARGYROPOULOU, Maria; ZOUMBOS, Vasilios Th. **Strategic Planning Approaches In Greek Sme's**. Working Paper June 4th, 2010. Disponivel em: <https://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm>. Acesso em 02/08/2022.

TODOROVIC, Želimir William; MCNAUGHTON, Rod B. **The effect of culture, resources and quality of entrepreneurship on economic development**: a conceptual framework Int. J. Entrepreneurship and Small Business, Vol. 4, No. 4, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.