



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Identificando as motivações para unificação  
na gestão de cinco empresas da mesma  
família:  
Estudo de caso**

Vitor Nascimento Chiapeta

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, Novembro de 2015.



**Vitor Nascimento Chiapeta**

**Identificando as motivações para unificação na gestão de  
cinco empresas da mesma família:**

**Estudo de caso**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Edmundo Eutropio

Rio de Janeiro  
Novembro de 2015.

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram a concluir esse projeto, em especial à:

Meus pais, Luciano e Marcia Chiapeta, por toda a confiança e por me ensinarem os valores que carrego.

Meus professores que, ao longo desses anos, me ensinaram sobre Administração e sobre a vida.

Meu orientador Edmundo Eutropio, pela confiança e direcionamento ao longo da realização do trabalho

Luciano, Junior e Paula Chiapeta pela ajuda e interesse neste trabalho.

## Resumo

Chiapeta, Vitor N. Eutropio, Edmundo. Identificando as motivações para unificação na gestão de cinco empresas da mesma família: Estudo de caso. Rio de Janeiro, 2015. 35p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho de conclusão do curso propõe identificar e analisar as possíveis motivações para unificação de cinco empresas do grupo carrapeta.

As empresas objetos de estudo, atuam no varejo, de produtos de materiais de construção e lazer, situadas na região serrana do estado do Rio de Janeiro.

Através de entrevistas com os sócios e revisão bibliográfica, o trabalho identifica as características e os diferentes estilos de administração de cada sócio, e os requisitos necessários para uma unificação dessas empresas do grupo bem sucedida, concluindo se o grupo está ou não preparado para esse processo.

### Palavras-chave

Empresa familiar, Unificação, Carrapeta

## **Abstract**

Chiapeta, Vitor N. Chiapeta, Edmundo Eutropio. Identifying the motivations for unification of management of five businesses from the same family: Case study. Rio de Janeiro, 2015. 35p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study intends to identify and to examine possible motivations for unification of five companies in Carrapeta group.

The companies studied here are localized in the mountainous region of the state of Rio de Janeiro and works in the retail of products of construction and leisure.

Through interviews with the partners and literature review, the paper identifies the features and differences in management styles among each partner, and the requirements for unification of these successful group of companies, concluding whether the group is or is not prepared for this process .

### **Keywords**

Family business, unification, Carrapeta

## Sumário

1 O Tema e o Problema do Estudo	1
1.1. Objetivo Final	2
1.2. Objetivos Intermediários	2
1.3. Delimitação e Foco do Estudo	3
1.4. Justificativa e Relevância do Estudo	3
2 Referencial Teórico	4
2.1. Empresa Familiar	4
2.2. Associativismo Empresarial	5
2.2.1 Pontos fortes e fracos do associativismo empresarial	7
2.3. Cultura Organizacional	9
2.4. Teoria do Desenvolvimento Organizacional	12
3 Metodologia	16
3.1. Tipo de Pesquisa	16
3.2. Coleta de Dados	16
3.3. Tratamento dos Dados	17
3.4. Limitações do Método	17
4 Apresentação e Análise dos Resultados	18
4.1 O Grupo	18
4.1.1 Lojas	19
4.1.1.1. Carrapeta em Teresópolis	19
4.1.1.2. Carrapeta em Nova Friburgo	20
4.1.1.3. Carrapeta em Itaipava	22
4.2. Entrevistas	23
4.2.1. Entrevista com o sócio Luciano	23
4.2.2. Entrevista com o sócio Junior	24
4.2.3. Entrevista com a sócia Paula	25
4.3. Análise dos resultados e comparação das entrevistas	26

5 Conclusão	28
5.1. Recomendações para novos estudos	29
6 Bibliografia	30
7 Anexos	33

## Lista de figuras

Figura 1: Loja Matriz Teresópolis – fachada atual .....	19
Figura 2: Loja Teresópolis .....	20
Figura 3: Loja Mury (Nova Friburgo).....	21
Figura 4: Loja Centro (Nova Friburgo).....	22
Figura 5: Loja Itaipava.....	23



# 1 O Tema e o Problema do Estudo

Com a globalização, a concorrência cada vez mais acirrada no mercado e todas as facilidades no acesso a informações, os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes frente aos produtos e serviços prestados pelas organizações. De acordo com dados levantados pelo SEBRAE (2013), as pequenas e médias empresas vêm crescendo significativamente no Brasil, com aumento de 26% no número das empresas consideradas como Pequenos Negócios no período de Dezembro de 2011 a Dezembro de 2012.

Tendo em vista todas essas transformações que o mundo vem passando, o cenário vem forçando pessoas e empresas a se adaptarem a fim de obterem sucesso e satisfação de suas necessidades. A evolução da sociedade atual é cada vez mais acelerada e complexa (BELLIARD, 2004) e, juntamente com a globalização, a arte de prever deve dar lugar à prospecção, para que as organizações possam responder as novas exigências.

No ramo das empresas familiares, estudos feitos pela *Price Waterhouse Coopers* (PWC) em 2014, mostraram que no Brasil, houve uma maior expansão nesse ramo quando comparado com outras empresas de outros países. Porém, foi mostrado que as empresas familiares no Brasil, vão passar por diversos desafios no futuro, levando em consideração a situação econômica do país e, principalmente, a constante necessidade de inovar e adaptar às novas tendências do mercado. Esses desafios irão impactar diretamente em boa parte das empresas familiares do Brasil, visto que essas são tradicionalmente resistentes a qualquer tipo de mudança e transformação. No entanto, a inclusão das novas gerações pode contribuir para a adesão de novos métodos e pensamentos necessários para a sobrevivência nesse mercado.

Diante desse mercado cada vez mais competitivo, e a necessidade das empresas estarem aptas a novos desafios ligados a inovação, os serviços prestados de forma conjunta tornam-se cada vez mais importantes para empresas de pequeno e médio porte, tendo em vista que sozinhas essas empresas tem o seu poder de negociação cada vez mais reduzido apresentando mais dificuldades para levantar estratégias organizacionais e vantagens competitivas perante seus concorrentes.

Com administração familiar, o Grupo Carrapeta é composto por sete lojas distribuídas na capital e na região serrana do estado do Rio de Janeiro. Especializada no varejo, no ramo da construção civil, atende também setores de decoração e lazer. São duas lojas em Teresópolis, duas em Nova Friburgo, uma em Itaipava e duas na cidade do Rio de Janeiro. O grupo possui sócios comuns, porém com administrações diferentes; cada sócio é responsável por uma praça, onde são comercializados diferentes mix de produtos. Apesar de possuírem o mesmo nome fantasia, os CNPJs são diferentes.

O problema que motivou a elaboração do presente artigo foi elaborada pela seguinte pergunta: Quais estratégias e vantagens competitivas do associativismo empresarial podem gerar, para uma empresa familiar inserida no comércio de material de construção e lazer na região serrana do estado do Rio de Janeiro, que possui empresas controladas por sócios comuns com administrações diferentes.

### **1.1.Objetivo Final**

O presente estudo tem como objetivo identificar as motivações para unificar a gestão de cinco lojas de material de construção em uma única empresa, com um único modelo de administração, como forma de obter sinergia operacional dessa união.

Analizando a atual realidade organizacional dessas empresas, a ideia é buscar um novo modelo de gestão, comparando e levantando informações sobre o atual modelo de governança dos sócios das empresas.

### **1.2. Objetivos Intermediários**

- Observar e compreender a atual gestão das empresas de pequenos e médios portes do grupo;
- Analisar e entender como pode ocorrer a unificação da gestão nas empresas do grupo, tendo em vista que as empresas tem objetivos comerciais comuns e que os sócios são todos da mesma família, identificando os possíveis ganhos operacionais;
- Identificar os aspectos da cultura organizacional das empresas estudadas e seus impactos nos processos de unificação.

### **1.3.Delimitação e Foco do Estudo**

Tendo em vista, que a empresa possui lojas em todas as principais cidades da região serrana do estado do Rio de Janeiro, esse estudo será delimitado somente para as lojas dessa região, ou seja, esse estudo não contempla as lojas da cidade do Rio de Janeiro. Com o foco em levantar informações e dados sobre os atuais e diferentes modelos de gestão dos sócios dessas empresas, a parte financeira não será abordada nesse estudo, tendo em vista que o foco está direcionado para a parte organizacional da empresa.

### **1.4.Justificativa e Relevância do Estudo**

Ao analisar o atual cenário das organizações, pode-se perceber que muitas empresas vêm perdendo espaço por não estarem se atualizando e adequando às novas exigências do mercado.

Tendo em vista que os três sócios do grupo Carrapeta fazem parte da mesma família, e que a empresa possui lojas em todas as principais cidades da região serrana do estado do Rio de Janeiro, espera-se proporcionar ao grupo a viabilidade de implementação desse novo modelo, podendo fornecer à elas uma gestão com resultados mais satisfatórios, e também servir como modelo para outras empresas que passam por situações semelhantes.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1. Empresa Familiar**

O conceito de empresa familiar é muito diversificado, pois os negócios familiares são realidades multidimensionais (CASILLAS, VÁZQUEZ & DÍAZ, 2007). No entanto, a maioria dos conceitos gira em torno de três aspectos principais: (i) a propriedade ou controle sobre a empresa; (ii) o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; e (iii) a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros.

As empresas familiares, quando bem estruturadas, com poucos níveis hierárquicos costumam ser mais ágeis na tomada de decisões no dia-a-dia e possuir diversas vantagens competitivas no mercado. Entretanto, boa parte destas empresas é prejudicada por problemas familiares que vazam para dentro da administração e podem comprometer a boa condução e, principalmente, a sucessão do negócio.

Ferraz *et al.* (2015) aponta os principais erros na gestão de uma pequena empresa familiar: (i) falta de planejamento, levando a ações baseadas nas tentativas e erros; (ii) privilégio de parentes, quando não há controle de horários ou cobranças por resultados; (iii) mistura de finanças, o que acarreta em um total descontrole de gastos; (iv) inexperiência; e (v) mau atendimento aos clientes.

Ao lado de problemas com a imagem da empresa, como a legislação e escassez de novos talentos, Tsukamoto (2015) aponta que a turbulência na sucessão de uma empresa familiar é considerada um dos maiores medos de empresários, pois sabe-se que pouquíssimas empresas conseguem sobreviver após a quarta geração e que o maior motivo de quebra da empresa familiar é a briga dos sócios.

Para que se possa garantir que a sucessão seja bem feita e a que a empresa se mantenha, algumas regras de convivência e dispositivos jurídicos devem ser implementados. A sucessão no negócio familiar exige uma preparação dos pais e dos filhos. Tsukamoto (2015) sugere que a preparação se inicie desde cedo. O dono do negócio deverá levar seus filhos para se familiarizar com a empresa e para saber os limites do negócio e da família.

Durante a fase do ensino médio, os filhos devem desempenhar alguma função dentro da empresa, de modo a entender as obrigações e como a empresa funciona. Já na época da faculdade, os filhos devem procurar estágios e trabalhos fora da empresa familiar, para conhecer outras formas de trabalho e ter responsabilidades próprias.

Segundo Tsukamoto (2015), toda empresa familiar precisa ter sólidos instrumentos jurídicos para evitar que brigas ou desentendimentos familiares causem problemas na administração. O testamento é o instrumento considerado como mais importante, pois deixa claro quem será o herdeiro do negócio após a morte do administrador. Além disso, uma "boa revisão" do contrato social da empresa é de extrema necessidade, de modo que, no caso de falecimento de um dos sócios, todas as instruções para a sucessão precisam estar claras no documento. A separação dos ativos da empresa também é deve ser considerada como um fator "evitador" de problemas futuros na administração.

## **2.2.Associativismo Empresarial**

O associativismo empresarial envolve qualquer iniciativa formal ou informal de um grupo de empresas ou pessoas, com o objetivo principal de superar dificuldades e gerar benefícios econômicos, sociais ou político (ROMEY, 2002). A associação implica em uma relação que permite a aproximação e a cooperação das pessoas, respeitando às diferenças, mobilizando energia e força voltadas para ações de poder (FRANTZ, 2002).

Frantz (2002) considera que se desenvolver não significa seguir um rumo previamente inscrito na vida social, mas exige a construção das próprias condições dessa vida social pela ação dos homens. No processo do desenvolvimento local é imprescindível o reconhecimento da multiplicidade e diversidade das potencialidades humanas.

O associativismo pode ser representado por diferentes formas de agrupamento de empresas. Cooperativas, associações de classe, associações por setor (comercial, industrial, agrícola...), redes setoriais, arranjos produtivos locais ((APL) ou *cluster*) e consórcios. E é a partir da consciência e da cultura empresarial, junto com a necessidade de atuação conjunta e de cooperação entre empresas, com o objetivo de se tornar mais eficiente e competitiva que surge a lógica de atuação em redes empresariais. De fato, a consolidação desse espírito associativo principalmente entre a micro e a pequena empresa, reforça

em grande escala a confiança de que a cooperação entre as empresas pode gerar bons resultados, e todos podem ser beneficiados potencializando seus resultados e desfrutando ganhos obtidos através da própria cooperação entre si. A formação de redes entre empresas surge como uma prática atual que pretende garantir a sobrevivência e a competitividade principalmente da micro e pequena empresa (Frantz, 2002).

Segundo Andrade (2015), o associativismo é o caminho mais eficiente para buscar a superação de dificuldades e a obtenção de benefícios comuns. Os indivíduos e as organizações se tornam mais fortes à medida que compartilham interesses, definem estratégias e atuam coletivamente para que sejam apreciadas pelo governo e pela sociedade.

Segundo Traxler (apud BIANCHI, 2007), os proprietários do capital, ao perseguirem seus próprios interesses, não produziram a integração natural do sistema produtivo, mas, ao invés disso, haveria contradições sistêmicas e crises, daí a necessidade de organizarem-se para evitar tal possibilidade. Historicamente, essa coordenação dos empresários como produtores sustenta o surgimento da formação capitalista, assumindo a forma de associações para coordenar os interesses empresariais, conhecidas como *trade associations*.

Para Bianchi (2007), mesmo coordenando interesses setoriais, muitas vezes, extremamente especializados, estas organizações tendem a exercer representações autônomas e/ou concorrenciais umas com as outras, dado que a organização, por meio destas associações, não elimina a concorrência entre as empresas que delas participam; concomitantemente, cabe ressaltar que não há nenhuma garantia de um resultado que tenha um impacto igual em todos os seus membros. A formação destas associações, entretanto, pode produzir um impacto significativo na formatação do contexto econômico, na regulamentação de conflitos sociais e na formulação e implementação de determinadas políticas públicas (DUFOUR apud BIANCHI, 2007).

Ainda para Bianchi (2007), cabe destacar as relações que os empresários estabelecem com o Estado, pois quanto mais o Estado intervém na economia, maior o estímulo para os empresários organizarem-se e influenciarem esta intervenção. A percepção da ingerência estatal na economia como uma ameaça aos interesses empresariais pode ser um importante fator de coesão e organização empresarial. Com isso, preliminarmente, pode-se perceber as associações empresariais a partir das relações de empresas de um segmento ou atividade econômica a partir de contextos específicos e que permitem o desenvolvimento, a capacitação e representatividade de seus pares.

Poucos estudos apresentam dados referentes ao associativismo empresarial (PERAZZO & BASSI, 2007), e, no Brasil, as evidências ainda são incipientes ou possuem caráter estritamente institucional (BARBOSA-JR, 2004), com isso torna-se relevante elaborar um paralelo entre algumas ações destas entidades com os momentos econômicos e políticos em que estavam inseridas, com vistas a contextualizar os objetivos, interesses e práticas que colaboraram no desenvolvimento do associativismo empresarial e, consequentemente, do movimento de jovens empreendedores

### **2.2.1 Pontos fortes e fracos do associativismo empresarial**

Segundo Romeu (2002), o associativismo empresarial apresenta diversos pontos fortes quando aplicados nas organizações de uma maneira coerente incluem:

- UNIÃO: os empresários são desunidos e agem individualmente. A rede associativista proporciona uma união capaz de fazê-los pensar coletivamente e permite uma troca de experiências que os faz crescerem no conjunto.
- ACULTURAMENTO: há um ganho significativo na cultura empreendedora da grande maioria dos empresários que participam de uma rede associativista.
- COMPRAS CONJUNTAS: a realização de compras conjuntas em grandes quantidades proporciona aos empresários maior poder de barganha e acesso a grandes fornecedores, disponíveis, até então, através de empresas atacadistas.
- MARCA: a utilização de uma marca forte na fachada do estabelecimento é um avanço e um dos pontos mais importantes de uma Rede. A marca associa o negócio à Rede, cujo conceito, bem trabalhado na mídia, proporciona retornos satisfatórios.
- CAPACITAÇÃO: os empresários e seus funcionários atendem ao apelo para se capacitar, a fim de enfrentar a concorrência impiedosa das grandes empresas. Isso proporciona melhoras significativas na gestão do negócio, na qualidade de trabalho e no atendimento aos clientes.
- LUCRATIVIDADE: o aumento no faturamento, graças aos benefícios proporcionados pela rede; os resultados com o desenvolvimento de produtos similares, e com qualidade; e a aplicação de melhores margens de comercialização, faz com que as empresas apresentem um aumento considerável de sua lucratividade.

- PARCERIAS: as ações conjuntas com fornecedores e distribuidores possibilitam a realização de campanhas promocionais, com preços menores do que os demais estabelecimentos não associados. A parceria com uma financeira, com juros e taxas menores, proporciona atratividade aos consumidores para compras financiadas ao mesmo tempo que propicia um custo operacional menor para a empresa.
- CONCEITO DE LOJA: as recomendações da rede quanto aos aspectos de apresentação das lojas têm proporcionado uma melhoria no conceito de loja dos empresários associados. Essas recomendações vão desde uma fachada, um *layout* apropriado, até a informatização, passando por uniformização e aparência pessoal dos funcionários.
- PATROCÍNIO: várias são as redes que desenvolvem boas parcerias com os fornecedores e obtêm com isso patrocínio para seus eventos, promoções, fachadas, melhorias no ponto de vendas etc.
- AUMENTO DE COMPETITIVIDADE: comprando bem e barato, melhorando seu mix de produtos, entendendo as necessidades de seus clientes, capacitando-se gerencialmente, treinando sua equipe e organizando melhor seu estabelecimento, os empresários de uma rede associativista tornam-se mais competitivos.

No entanto, o associativismo empresarial também apresenta diversos pontos fracos (ROMEY, 2002):

- ANSIEDADE: os empresários querem ver os resultados imediatamente. É necessário um tempo de maturação para a consolidação do grupo. Deter essa ansiedade é uma tarefa importante para o sucesso da rede
- QUALIDADE DOS ASSOCIADOS: as redes que privilegiam a quantidade em vez da qualidade na seleção de seus associados vão se ressentir, no futuro, de que a participação desses não é tão intensa quanto se desejava. A mentalidade individualista, a inadimplência, a resistência às mudanças e o descumprimento das normas fazem-se presentes nessas redes e contribuem para desmotivar os que estão se empenhando para o sucesso da união.
- DISPARIDADE DE FATURAMENTO: a existência de grandes, médios e pequenos estabelecimentos, em uma mesma rede, tem dificultado as ações conjuntas, principalmente quando existe rateio dos custos. Recomenda-se que o grupo seja formado por empresas que possuam portes parecidos, para que as ações propostas possam ser assimiladas e realizadas sem prejuízo. É



importante que se tenha em mente que a união deve ser feita para ajudar e não para prejudicar.

- RECURSOS FINANCEIROS ESCASSOS: muitos associados ressentem-se da falta de recursos financeiros e, por essa razão, não conseguem investir em sua loja e acompanhar a evolução do grupo associativista, causando, conseqüentemente, um desgaste na imagem da rede.

- FALTA DE HABILIDADE PARA DECISÕES EM CONJUNTO: ao participar de um grupo, o empresário deve saber que é necessário acatar a decisão da maioria e que suas ideias, quando colocadas, deverão ser bem fundamentadas, para que possam ser aceitas.

- ESPECULAR SOBRE AS NEGOCIAÇÕES: um dos maiores problemas que ocorre nas redes constituídas é o de um associado querer levar vantagem sobre os demais. Fatos assim acontecem por sugestão dos próprios vendedores, que procuram aliciar para desestruturar o grupo. É importante saber que, mais cedo ou mais tarde, isso chegará ao conhecimento de todos e, provavelmente, esse associado será excluído da associação.

No caso do grupo Carrapeta, existe uma diferença das redes citadas por Romeu (2002), pois o conjunto de lojas fazem parte de um mesmo grupo de sócios, onde apesar de cada um administrar de forma separadamente sua praça, todos são sócios comuns a todas as empresas. Tendo em vista esse fato, alguns pontos citados pelo autor como pontos negativos não se encaixam no cenário das lojas do grupo, como por exemplo a especulação sobre as negociações para ganhar vantagem em cima do outro, onde não se encaixa na filosofia no grupo, tendo em vista que as lojas são comuns a todos os sócios.

### **2.3.Cultura Organizacional**

As empresas, quando fundadas, já possuem uma cultura histórica vinda da família, seus costumes, suas crenças, seus princípios e valores, consolidando uma forma de ser da empresa, uma espécie de personalidade empresarial (OLIVEIRA, 1999). Segundo Bornholdt:

A cultura organizacional é formada pela história por meio de mitos e atos heroicos; pela ideologia das crenças e valores, pela filosofia da prática das éticas, pelo negócio e suas peculiaridades e pelos rituais e atos pautados e repetitivos. (BORNHOLDT, 2005, p. 20)

Para Oliveira & Papa (2009, p. 386), “o que chama a atenção para o sucesso ou insucesso em um processo é a influência da cultura organizacional durante a transição da gestão familiar para a profissional”. A título de contextualização, cultura organizacional, no entender de Freitas (1991, p. 9) é “a maneira que fazemos as coisas por aqui”. Por sua vez, conforme Freitas & Barth (2011), muitas organizações se acomodam com o tempo, sem investir em novas táticas de mercado e, por consequência, pode perder a capacidade competitiva no mercado.

Hofstede (2010) define cultura como programação mental, isto é, certos padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos que são adquiridos ao longo de nossas vidas, por meio de uma aprendizagem contínua. As diferenças culturais entre nações são especialmente encontradas no nível mais profundo, isto é, no nível dos valores enquanto as diferenças culturais entre organizações são especialmente identificadas no nível das práticas e, segundo o autor, práticas são mais tangíveis que valores. A cultura organizacional é definida como a programação coletiva da mente que distingue membros de uma organização de outras.

Para Schein (2004), a cultura de um grupo é definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. O autor descreve três níveis em que a cultura pode ser analisada. Os níveis referem-se ao grau em que cada fenômeno cultural é visível ao observador. No nível dos artefatos estão incluídos todos os fenômenos possíveis de serem vistos, ouvidos e sentidos. Os valores espousados são descritos pelo autor como o nível que trata dos valores em nível individual que prevalecem e influenciam os caminhos adotados pelo grupo na resolução dos problemas. No nível mais profundo, dos pressupostos básicos, eles se articulam numa filosofia que mantém a unidade e a identidade do grupo. Neste nível, Schein (2004) considera que a cultura se torna duradoura e estável e haverá resistência do grupo para qualquer tentativa de mudança porque os pressupostos básicos são compartilhados e mutuamente reforçados.

Em termos de identidade, Schein (2004) a discute em termos de definição das fronteiras internas e externas, isto é, quem faz parte do grupo e quem não faz parte. A sua preocupação relaciona-se com o fato de que numa sociedade

complexa os indivíduos pertencem a muitas organizações, consequentemente a sua identidade não está vinculada a qualquer organização. A forma usualmente utilizada para determinar “quem somos nós e quem são eles” é um conjunto de regras de comunicação, o significado dos acrônimos e do jargão especial desenvolvido naquela cultura em especial.

Martin (2002), primeiramente revê a definição dada à cultura por muitos pesquisadores e nota que eles definem cultura de uma forma semelhante, em termos de manifestações culturais que são compartilhadas pela maioria dos membros culturais. Muitas vezes eles irão também definir cultura como aquilo que é único num determinado contexto. Por uma série de razões ela conclui que é melhor desconsiderar como os pesquisadores culturais definem cultura, e em vez de isso examinar como eles operacionalizam cultura. Em seguida, a autora analisa a cultura sob três diferentes perspectivas teóricas, que levam em conta diferentes formas de lidar com as manifestações. Na perspectiva da integração, o foco está nas manifestações culturais que têm interpretações mútuas constantes e a sua característica marcante é o consenso; a ambiguidade não é considerada. Na diferenciação, as manifestações culturais expressam interpretações inconsistentes. O consenso só existe no âmbito das subculturas. Na fragmentação, o relacionamento entre manifestações culturais é conceituado como nem consistente, nem inconsistente. O consenso é breve e em contexto específico. O foco está na ambiguidade. A autora discute ainda as diversas abordagens que podem diferenciar-se no que se refere ao fato de a cultura ser distintiva ou única de um determinado contexto. Alguns autores desafiam os aspectos da unicidade da cultura e reconhecem o paradoxo da unicidade, considerando haver manifestações culturais similares, em várias organizações, não sendo únicas de uma cultura .

Trice & Beyer (1984) defendem que cultura tem dois componentes básicos: (1) sua substância ou a rede de significados contida em suas ideologias, normas e valores; e (2) suas formas ou as práticas através das quais esses significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros do grupo. Eles focam em ritos e cerimônias para oferecer uma abordagem prática para estudar diversas formas culturais operando em concerto e assim revelar redes de significados interagindo, que caracterizam as culturas organizacionais. Uma vez reveladas, tais redes de significados podem ser estendidas e exploradas com uma variedade de técnicas

Hatch & Schultz (1997, 2002) entendem que nos dias de hoje as forças combinadas do acesso e exposição das empresas ao escrutínio público e dos

*stakeholders* põem pressão nos teóricos da identidade organizacional para relatar os efeitos, tanto da cultura organizacional como o contexto das definições internas da identidade organizacional quanto das imagens organizacionais como o campo para definições externas da identidade organizacional, mas mais especialmente para descrever o processo pelo qual esses dois conjuntos de definições influenciam um ao outro. Dessa forma, elas entendem que a identidade organizacional necessita ser teorizada tanto em relação à cultura quanto à imagem para entendermos como as definições internas e externas da identidade organizacional interagem. Para isso, as autoras propõem um modelo que analisa as dinâmicas da identidade organizacional no qual identificam quatro processos (espelhar, refletir, expressar e impressionar) que ligam identidade, cultura e imagem, mostrando um processo de interação circular contínuo e interdependente entre eles.

A partir destas interações, a cultura organizacional possibilita que a empresa atinja seus objetivos, embora para isso, nem sempre se identifique um processo harmonioso e rápido. Para Oliveira:

A cultura organizacional pode ser um lubrificante bem fluido, que permite as engrenagens funcionarem sem maiores atritos e se movimentarem com harmonia e rapidez; mas pode ser de uma consistência mais dura e grosseira, fazendo com que essas engrenagens ranjam e, às vezes, mesmo se rompam, na tentativa de girar. (OLIVEIRA, 1988, p.65)

Cada autor selecionado neste capítulo tem visões da Cultura Organizacional bem semelhantes em alguns aspectos, principalmente no que tange a princípios, normas e valores. Mas cada um aborda a Cultura Organizacional destacando que a mesma, forma a identidade de cada empresa e que mudanças são necessárias, principalmente quando são empresas familiares, mas que muitas empresas tem medo de se arriscar com o novo. A identidade organizacional é a base de tudo isso. E quando as empresas não são recém-fundadas, mas sim vindas de outras gerações, possuem uma espécie de personalidade própria, um DNA empresarial com todas as suas peculiaridades.

## **2.4. Teoria do Desenvolvimento Organizacional**

A teoria do Desenvolvimento Organizacional teve sua origem a partir do ano de 1962, como um conjunto de ideias sobre o homem, a organização e o ambiente, com a finalidade de incrementar o desenvolvimento das organizações.

Segundo Moura (1975), o Desenvolvimento Organizacional pode ser definido como um processo de mudança planejada, que visa desenvolver uma organização mais adaptável às mudanças, traçando as necessidades humanas com as metas e os objetivos organizacionais.

O surgimento da teoria do Desenvolvimento Organizacional foi impulsionado com os estudos sobre a motivação humana, onde identificou-se a necessidade de uma inovação na abordagem da administração para entender a nova concepção do homem e da organização, tomando como base a dinâmica motivacional. O Desenvolvimento Organizacional envolve um processo amplo, abrangente e contínuo de mudança organizacional; busca-se motivação junto com comprometimento que resultando num espírito de equipe, com um profundo respeito pela pessoa humana. Essa Teoria visa perceber o que está ocorrendo nos ambientes internos e externos de uma organização, decidir quais as mudanças que vão poder ser realizadas e o impacto das mesmas, de acordo com as metas da empresa e as necessidades de seus empregados (MOURA, 1975).

Segundo French & Bell, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional pode ser definida como:

[...] esforço de longo prazo, apoiado pela administração estratégica, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional. (FRENCH & BELL, 1981, p.57)

Dessa maneira, compreende-se o Desenvolvimento Organizacional como uma resposta da organização às mudanças; é um esforço complexo destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização para que esta possa se adequar às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que se apresentam em crescente progressão.

De modo geral, os pontos comuns das diversas definições do Desenvolvimento Organizacional fluem para seis aspectos centrais como: (1) mudança planejada, (2) processos de solução de problemas advindos das ameaças e oportunidades conferidas pelo ambiente, (3) necessidade de melhoria dos processos internos e de auto-renovação, (4) perspectiva de administração participativa por meio do compartilhamento da gestão com os colaboradores, (5) desenvolvimento e fortalecimento de equipes, dando-lhes autonomia para o desempenho de tarefas e responsabilidade total pelos resultados e (6) utilizar a pesquisa para o diagnóstico e a ação para a mudança.

O Desenvolvimento Organizacional consiste no reaprendizado do indivíduo ou grupo em resposta a novas situações através de ações que resultem em mudanças na dinâmica dos sistemas sociais (ZALTMAN & DUNCAN, 1977). Segundo essa Teoria democrática e participativa, para conseguirem realizar com êxito as mudanças necessárias, as organizações devem-se voltar mais às pessoas do que propriamente as técnicas e recursos. De acordo com Kegan (1971), o Desenvolvimento Organizacional existe para ajudar os membros de uma organização a remover as barreiras que impedem a liberação do seu potencial humano. Nesse caso o Desenvolvimento Organizacional inclui metas específicas como: buscar confiança, criar uma boa atmosfera para a solução de problemas, reduzir a competitividade inapropriada, promover a colaboração entre os membros, incrementar o autocontrole entre outras.

Os objetivos comuns de um programa de Desenvolvimento Organizacional são principalmente a criação de um senso de identificação das pessoas em relação à organização, buscando a motivação juntamente com o comprometimento, compartilhamento de objetivos comuns e o aumento de lealdade, além do desenvolvimento do espírito de equipe por meio da integração e da interação das pessoas e o aprimoramento da percepção comum sobre o ambiente externo a fim de facilitar a adaptação de toda a organização (FRENCH & BELL, 1981).

Os procedimentos de pesquisa e de coleta de dados são fundamentais para a realização do diagnóstico sobre a necessidade de mudança organizacional e o planejamento de ação dessa mudança. Beckhard (1969) enfatiza a preocupação com a mudança e o aperfeiçoamento dos sistemas e apresenta um modelo de processo de Desenvolvimento Organizacional formado por cinco fases, incluindo: (1) diagnóstico da situação atual e seus grupos; (2) diagnóstico dos procedimentos em vigor na organização; (3) educação; (4) consultoria e treinamento; e (5) avaliação contínua dos efeitos do programa. No entanto, Maguilies & Rais (1972) propõe um modelo simplificado de Desenvolvimento Organizacional com apenas três etapas que se articulam de forma independente e de maneira contínua, incluindo: (1) coleta de dados; (2) diagnóstico organizacional; e (3) ação de intervenção. Todavia, Kotler (1978), buscando um modelo mais segmentado sugere um pensamento formado por oito etapas, incluindo: (1) decisão da empresa em utilizar o Desenvolvimento Organizacional; (2) diagnóstico das necessidades organizacionais pela direção; (3) coleta dos dados necessários; (4) retroação de dados e confrontação; (5)

planejamento da ação e solução do problema; (6) desenvolvimento de equipes; (7) desenvolvimento intergrupar; e (8) avaliação e acompanhamento.

Dentro desse contexto, a teoria do Desenvolvimento Organizacional se enquadra diretamente no presente trabalho, tendo em vista que justamente a unificação da gestão empresarial na Carrapeta, tem como um de seus objetivos a criação de um senso comum entre todas as empresas do grupo. Buscando uma uniformidade na forma de prestar serviços para seus clientes, firmando ainda mais o valor da marca na empresa. Onde o esforço apoiado pela alta direção poderá ser imposto de acordo com os resultados obtidos, no que geraria numa possível melhora nos processos organizacionais do grupo Carrapeta.

## **3 Metodologia**

### **3.1.Tipo de Pesquisa**

A pesquisa utilizada é o Estudo de caso, que hoje é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde seus limites são claramente percebidos (YIN, 2001). Esse estudo apresenta diferentes propósitos, que levaram ao pesquisador seguir por esse modelo, permitindo como por exemplo explorar situações da vida real, cujos limites não estão claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto estudado, escrever a situação do contexto onde determinada investigação está sendo feita, formular hipóteses ou desenvolver teorias e identificar possíveis fatores que influenciam as tomadas de decisão dos sujeitos selecionados.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e exploratória ao mesmo tempo. descritiva, porque tendo em vista que serão feitas entrevistas individuais, onde as pessoas selecionadas deram suas opiniões sobre o assunto explorado, foram descritos percepções, expectativas e sugestões do pessoal que vive o dia-dia da empresa, a fim de identificar as necessidades que podem levar a unificação da gestão em todas as empresas. Exploratória porque foi necessário para o entrevistador uma maior familiaridade sobre o assunto pesquisado, onde apesar de muitos relatos feitos sobre o sucesso da unificação da gestão em empresas de pequeno e médio porte, no caso do grupo carrapeta, por se tratar de empresas familiares pertencentes a um mesmo grupo, apresenta uma peculiaridade. A pesquisa exploratória de acordo com Freitas (2009) vai proporcionar mais informações sobre o assunto que vai ser investigado, possibilitando com isso seu delineamento para encontrar os reais motivos e causas para a realização ou não desse fenômeno.

### **3.2.Coleta de Dados**

Para a coleta de dados, foram escolhidas fontes primárias e secundárias. A principal fonte primária do estudo foi a entrevista estruturada com os sócios das empresas. A pesquisa também conta como fonte primária, anotações sobre o estudo



de caso feitas pelo pesquisador na condição de observador não participante. Com o estudo de caso feito, foi elaborado uma observação simples durante a pesquisa, onde o pesquisador buscou manter um certo distanciamento das respostas dos entrevistados, sendo um espectador não interativo, para que não induzisse de alguma maneira o entrevistado a relatar algo que não fosse do seu real entendimento.

As entrevistas foram agendadas por meio de contato telefônico, sendo que a entrevista foi conduzida dentro da própria empresa pesquisada. Tais entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e as informações destinadas ao uso acadêmico. Já as fontes secundárias foram classificadas nesta pesquisa, como pesquisa bibliográfica, através de arquivos e livros acadêmicos.

### **3.3.Tratamento dos Dados**

Para o tratamento dos dados, foi necessário analisar o conteúdo obtido nas entrevistas, de forma qualitativa. Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte foi a análise e interpretação destes, confrontadas com os estudos teóricos obtidos na bibliografia, a fim de validar as informações e caracterizar o grupo de empresas de acordo com as teorias.

### **3.4.Limitações do Método**

Por se tratar de um estudo de caso, há uma certa dificuldade de generalização dos resultados. Este tipo de pesquisa não tem como intuito proporcionar o conhecimento profundo de cada questão analisada, mas sim uma visão mais global sobre o problema, o que gera na coleta um resultado bastante abrangente, porém com pouca profundidade.

A observação não participante, fez com que reduzisse substancialmente a interferência do pesquisador com os entrevistados, não foi possível realizar debates aprofundados sobre os assuntos perguntados nas entrevistas, que poderiam de alguma forma influenciar na coleta de dados.

## 4Apresentação e Análise dos Resultados

### 4.1 O Grupo

A Carrapeta é uma empresa com administração familiar, fundada em 1957 em Teresópolis/RJ que tornou-se orgulho para a família. Sua história começou humilde, com uma pequena loja em imóvel alugado, com apenas dois atendentes (pai e filha, os donos).

Com o *slogan*: “Há mais de 50 anos e sempre atual”, tem um vasto mix com cerca de 45 mil produtos ativos voltados principalmente ao comércio de material de construção elétrico e hidráulico, além de piscinas e acessórios, banheiras, saunas, móveis para jardim e lazer, completa linha de aquecimento, etc. Seu portfólio de produtos é extenso por trabalhar com marcas líderes de mercado. O crescimento da Carrapeta deu-se com o passar dos anos.

Primando pela excelência nos produtos que comercializa e buscando sempre as novidades de mercado, a Carrapeta transformou-se numa referência de bons negócios em Teresópolis, o que permitiu ao longo dos anos abrir outras lojas, que não seguem a mesma linha de produtos, nem pertencem ao mesmo CNPJ, mas mantém o mesmo nome fantasia “Carrapeta”.

Há cerca de vinte anos a Carrapeta abriu uma loja em Itaipava. Na fase da implantação da mesma, os sócios (que trabalhavam apenas em Teresópolis) iam diariamente ao novo endereço, tendo em vista o grande desafio de investir em cidade com logística totalmente diferente. E isso se repetiu nas outras unidades da Carrapeta, que foram sendo abertas ao longo dos últimos anos.

Cinco anos após abrir a loja de Itaipava, o grupo foi para a capital e fundou a primeira loja na Barra da Tijuca, e três anos depois abriu mais uma filial. Em 2007, em Teresópolis, abriu uma nova loja voltada exclusivamente para o lazer. E as duas lojas de Nova Friburgo (abertas em 2010 e 2013) são as mais recentes do grupo.

Todas as sete lojas do grupo possuem frota própria de veículos e fazem entregas gratuitas em todo o Estado. E dessas, as cinco lojas da Região Serrana respondem por um importante e crescente mercado.

O grupo possui cerca de trezentos funcionários.

A empresa também atua no setor atacadista atendendo construtoras e órgãos públicos (participando de licitações).

## 4.1.1 Lojas

### 4.1.1.1. Carrapeta em Teresópolis

A primeira loja do grupo, inaugurada em 1957, líder de mercado em Teresópolis (Figura 1), conta com vasto mix com cerca de 45 mil produtos ativos, e vem trabalhando para ampliar ainda mais esse portfólio. O *know-how* adquirido nessas décadas junto com credibilidade tem sido os alicerces principais para a expansão em novas praças.

É a loja que conta com o maior número de funcionários, cerca de 120 profissionais. É administrada pelo diretor comercial e sócio, Luciano Chiapeta.



Figura 1: Loja Matriz Teresópolis – fachada atual

A outra loja de Teresópolis foi fundada em setembro de 2007 e desde então consolidou-se como a mais bonita e completa em móveis para ambientes externos da cidade. Mas as piscinas em fibra-vinil-alvenaria são também responsáveis pelo sucesso do negócio, assim como as banheiras e ofurôs. A loja tem 35 funcionários e conta com o maior espaço físico entre todas as lojas, com mais de 6000m<sup>2</sup> (Figura 2). O sócio responsável também é Luciano Chiapeta.



Figura 2: Loja Teresópolis

#### 4.1.1.2.Carrapeta em Nova Friburgo

Inaugurada no final de 2010, a Carrapeta Mury (Figura 3) é voltada exclusivamente para o segmento lazer. Está localizada em um bairro nobre e distante do centro da cidade. Tem um público mais elitizado. Dos produtos, os destaques são banheiras-spas-ofurôs, móveis e piscinas. Conta com 25 funcionários. A sócia responsável por essa unidade é Paula Chiapeta.



Figura 3: Loja Mury (Nova Friburgo)

Já a Carrapeta do centro de Nova Friburgo (Figura 4), instalada num ponto nobre e central, foi inaugurada em 07/11/2013 e surgiu para alavancar a marca Carrapeta na cidade (exatamente por a loja de Mury ser distante). E desde então vem apresentando resultados expressivos, para quem está construindo ou reformando. Localizada numa das avenidas principais de Friburgo, tem grande fluxo de veículos e pedestres. Esse tipo de comércio de beira de rua propicia uma loja mais flexível, com vendas de balcão que permitem mais facilmente fidelizar o cliente. É a loja que mais se assemelha, em relação ao mix de produtos da Carrapeta de Teresópolis (a loja principal), contando com mais de 35 mil itens ativos comercializados. Tem 65 funcionários e é administrada também pela sócia Paula Chiapeta.



Figura 4: Loja Centro (Nova Friburgo)

#### 4.1.1.3. Carrapeta em Itaipava

Foi inaugurada há quase 20 anos e se especializou no segmento lazer. Naquela época, Itaipava era vista apenas como refúgio de fim de semana para veranistas que procuravam esse tipo de produto para suas residências. O que ocorre é que tudo mudou. Com a proximidade do Rio de Janeiro, virou também cidade dormitório e hoje as necessidades da população local mudaram.

Localizada na principal Avenida de Itaipava, possui 800m<sup>2</sup> (Figura 5), e conta com cerca de 40 funcionários. O sócio responsável por administrar a loja é o Junior.





Figura 5: Loja Itaipava

## 4.2.Entrevistas

### 4.2.1.Entrevista com o sócio Luciano

Na entrevista com Luciano, pode-se perceber um carinho especial pelo negócio, tendo em vista que é o sócio mais antigo remanescente dessa empresa familiar, que começou há mais de 50 anos com seu avô e prosseguiu por muitos anos administrada por sua tia.

Luciano, com exatos 50 anos de idade, trabalha na empresa há mais de 30 anos e passou por todas as etapas de crescimento e expansão da mesma. Começou ainda bem jovem com 13 anos exercendo praticamente todas as funções da empresa. Se formou em Administração de Empresas e garante que foi na prática que aprendeu “o caminho das pedras”. Administrando a loja matriz (que tem o maior mix de produtos), ele vê a unificação como o grande negócio do grupo e como uma mudança necessária. O *know-how* adquirido com o passar dos anos o fez ter essa visão segundo ele.

Ao ser questionado sobre o interesse de unificar as lojas do grupo, Luciano demonstrou total interesse no assunto e gostaria que esse projeto fosse colocado em prática o quanto antes, num prazo entre 3 a 6 meses. Se dedicaria o máximo para isso.

Citou que um dos pontos favoráveis para a unificação é justamente os maiores fornecedores do grupo estarem incentivando os sócios a seguirem por esse

caminho, tendo em vista que aumentariam seu poder de compra e seu poder na hora de negociar preços.

Luciano comentou que ganhar outros mercados e aumentar o mix de produtos são as ações básicas para esse processo, sendo necessário o comprometimento dos sócios envolvidos. Segundo ele é preciso que os sócios entendam e queiram se dispor a novas situações, saindo da zona de conforto, e definam a posição que cada um irá tomar. Acredita que é preciso abrir mão de algo pessoal em função do grupo, e a vaidade pessoal de cada sócio pode atrapalhar essa fusão. Será preciso definir a área de atuação de cada sócio de acordo com ele. Luciano se identifica com a área comercial.

Pode-se observar que é um sócio empreendedor que sabe delegar funções confiando em sua equipe de trabalho.

Ele acredita que na parte operacional esse processo de unificação ganharia sinergia em todas as áreas, desde o setor de compras, de vendas, depósito, financeiro, *marketing* entre outros.

Também citou que a unificação ajudaria a resolver parte das questões do dia-a-dia. E como principal facilitador vê a união do grupo, podendo dividir problemas e multiplicar qualidades.

#### **4.2.2. Entrevista com o sócio Junior**

Na entrevista com Júnior, pode-se perceber que ele vê a empresa como um bem familiar que gera empregos, renda, negócios.

Mais jovem que o irmão, com 40 anos, Júnior vem de outra geração e quando começou a trabalhar na empresa “as portas já estavam abertas”. Também é formado em Administração de Empresas.

Administrando a loja de Itaipava (com produtos de lazer), ele confidenciou que nunca pensou na hipótese da unificação, exatamente porque apesar de parentes, todos têm modelos de administração bem diferentes. É um sócio que faz administração presencial, sem delegar funções a gerentes.

Citou diversas vantagens sobre a unificação, principalmente o provável aumento de faturamento e resultado, mas pondera que apesar desses aumentos, o grupo perderia em controle.

Gostaria de aumentar o mix de produtos de sua empresa, principalmente porque tem problemas com a sazonalidade, o que desequilibra o faturamento da



mesma. Considera o abastecimento das lojas e um bom controle de estoque como pontos positivos para uma provável unificação.

Ao ser questionado sobre o interesse de unificar as lojas do grupo, demonstrou insegurança com a mudança porque deixaria de se responsabilizar 100% por uma empresa pra se responsabilizar em 1/3 de todas as empresas do grupo.

Caso o projeto seja colocado em prática, defende que antes é preciso analisar os prós e contras nas áreas administrativas, financeiras e comerciais, processo que duraria entre 1 e 2 anos.

Acredita que os sócios gostariam de vê-lo chefiando o Setor de Compras por ser minucioso e detalhista. E que na parte operacional esse processo de unificação ganharia sinergia em estoque, entregas e *marketing*.

#### **4.2.3. Entrevista com a sócia Paula**

Na entrevista com Paula, pode-se perceber que a mais jovem empresária do grupo familiar ainda está cautelosa no caminho a seguir. Sua mãe foi a grande “chefe” da empresa por muitos anos e talvez o peso dessa responsabilidade (da comparação) a deixe mais ávida para provar bons resultados.

Também formada em Administração de Empresas – com 29 anos – assumiu uma praça nova em Nova Friburgo com a implantação de duas lojas (uma voltada apenas para lazer e outra com um grande mix de produtos nos moldes da loja matriz de Teresópolis).

“Planejamento” foi classificado por ela como a palavra chave da sua administração. Por ter lojas com pouco espaço físico, tem problemas com armazenamento de estoque o que faz perder vendas. Adequar e controlar isso são metas urgentes segundo ela.

Ao ser questionada sobre o interesse de unificar as lojas do grupo, demonstrou que é uma ideia viável, mas tem ressalvas.

Acredita que muitas reuniões devam ser feitas antes disso, e que o mais difícil seria chegar a um consenso para as funções de cada um dos gestores. Para a unificação virar realidade, sugere um prazo entre 6 meses a 1 ano.

Para ela, o grande facilitador será a criação de um depósito central para abastecimento de todas as lojas. E pessoalmente ficou otimista e confortável em compartilhar as decisões e pressões. Gostaria de atuar na área financeira e contábil do grupo familiar.

### **4.3. Análise dos resultados e comparação das entrevistas**

A análise a seguir tem como ponto de partida a confrontação das informações levantadas nas entrevistas com os estudos teóricos obtidos na bibliografia. O grupo é caracterizado como uma organização familiar, configurado pelo fato de o nível de diretoria ser ocupados somente por membros da família.

Com as entrevistas, foram percebidas algumas forças: os sócios estão bastante interessados no destino da empresa, todos têm consciência e convicção sobre os problemas que vem passando e sobre as exigências que o mercado vem pedindo. Foi observado em todas as entrevistas o carinho e preocupação de cada sócio perante a empresa, por se tratar de uma empresa familiar, os sócios apesar de terem modos de pensar bastantes diferentes em algumas situações, estão dispostos a lutar por objetivos comuns que sejam o melhor para o grupo.

Grzybovski & Tedesco (2000) destacam que o fundador de uma empresa é o indivíduo que colocou em prática uma ideia lançada por um sonho empreendedor. A empresa se constitui na realização de um projeto envolvendo toda a família e, simultaneamente, a necessidade de sobrevivência implica na realização familiar. No caso do grupo, a mãe de um dos sócios, já falecida, foi a grande responsável pela manutenção e crescimento da empresa, em conjunto com o avô dos outros sócios, o que evidencia a importância para todos em manter a existência do grupo.

Quando questionados sobre a possível ocorrência de uma unificação das lojas do grupo, com um único modelo de gestão, os sócios demonstraram alguns pontos de vista diferentes.

Luciano acredita que haveria um maior poder de compra e consequentemente melhores preços e aumento de faturamento e lucratividade. Já Junior percebe que apesar de aumento de faturamento, o grupo perderia em controle, onde citou que uma administração não presencial e com regras iguais em diferentes cidades poderiam perder a sensibilidade regional. Paula entende que perderia a oportunidade de implantar seu modelo administrativo e avaliar seu próprio trabalho, tendo em vista que está há menos tempo que os outros à frente de uma praça nova de lojas, mas que na parte operacional o resultado seria muito satisfatório.

Os sócios citaram algumas barreiras ligadas ao processo de unificação das lojas:

Luciano – “A maior barreira no meu ponto de vista é a vaidade. É difícil abrir mão de algo pessoal em função de um grupo. Hoje o gestor toma todas as decisões relativas à empresa de sua região, e com a unificação as decisões são apenas na sua área o que o torna menos poderoso.”

Junior – “Entendo que seria muito difícil encontrar um modelo de administração uma vez que cada um pensa de maneira diferente do outro.”

Paula – “O mais difícil seria chegar a um consenso para as funções de cada um, também vejo barreiras na área contábil e administrativa, como banco de dados e transformação para filiais.”

Os entrevistados, ao serem perguntados sobre as atividades e processos mais críticos que vem enfrentando no dia-dia da operação, apresentaram uma forma de pensar bastante parecida, onde os três acreditam que é necessário para o grupo aumentar sua participação de mercado.

Os sócios vêm enfrentando problemas pela falta de padronização do mix de produtos, onde cada loja, apesar de ter o mesmo nome fantasia, apresenta um portfólio diferente de produtos.

Junior cita que a sazonalidade é seu principal problema, tendo em vista que na sua empresa, por trabalhar apenas com produtos de lazer, em períodos de inverno não consegue manter o faturamento que atinge na alta temporada.

Paula por ser responsável pelas mais novas lojas do grupo, citou que passa dificuldades na parte de controle de estoque para atender a demanda.

Luciano ressalta o aumento do mix de produtos para ganharem maior mercado de atuação.

Questionados sobre a visão dos fornecedores perante uma possível unificação das lojas, os entrevistados comentaram sobre a vontade deles em fazer com que esse processo ocorra num prazo curto de tempo. Alguns fornecedores inclusive, segundo eles, já ofereceram ajuda financeira com prazos maiores para montagem e estoque inicial das novas lojas.

Tendo em vista que muitos fornecedores não atendem as mesmas lojas, eles perdem a oportunidade de estarem presentes em todas. Acreditam também que o faturamento seria maior com o aumento do mix de produtos, além de gerar mais credibilidade para o grupo.

Os sócios acreditam que é necessário para a unificação das lojas, a criação de um conselho voltado para debates operacionais para discutir as metas e objetivos do grupo com cobrança, além de um sistema de controle muito bem elaborado.

## 5 Conclusão

Este estudo pretendeu identificar as motivações para unificação na gestão das empresas do grupo carrapeta localizadas na região serrana do estado do Rio de Janeiro, tendo como objetivo identificar possíveis ganhos gerados com essa união.

A fim de fundamentar o trabalho, foram utilizadas diversas concepções de diferentes autores em relação ao tema, principalmente Romeu (2002), Freitas & Barth (2011) e French & Bell (1981).

Para alcançar os objetivos definidos, foram realizadas pesquisas bibliográficas e pesquisa qualitativa. As pesquisas bibliográficas foram através de livros e arquivos acadêmicos, a pesquisa qualitativa foi feita através de três entrevistas com os atuais sócios das empresas estudadas. As entrevistas foram confrontadas com as bibliografias, a fim de se atingir o objetivo do estudo.

Os entrevistados, a todo o momento, demonstraram o real interesse sobre o destino das empresas do grupo, onde cada um apesar de uma maneira de pensar diferente em algumas situações, mostrou estar disposto a lutar pelo melhor do grupo.

Após o estudo da bibliografia e a realização das entrevistas, foi possível concluir que o grupo tem condições para unificar a gestão das cinco lojas envolvidas, desde que resolva antes da implementação do modelo, as divergências ligadas à cultura identificadas no estudo. Os gestores se admiram e reconhecem a capacidade de cada um dentro das suas características. As entrevistas demonstraram que os sócios dominam melhor diferentes áreas operacionais, o grupo conseguindo aproveitar essas características não restam dúvidas que alcançarão resultados expressivos, uma vez que haverá uma boa cotização de custos e aumento de área de atuação no mix completo, além do ganho de sinergia operacional na maioria dos setores da empresa identificados por eles próprios e pelos estudos bibliográficos.

### **5.1.Recomendações para novos estudos**

Para desdobramentos futuros, recomenda-se um estudo de longo prazo, baseado na Teoria do Desenvolvimento Organizacional sobre a unificação das lojas, com intuito de melhorar os processos de renovação organizacional e administração da cultura organizacional, auxiliado por uma consultoria que possa, através de análises mais aprofundadas sobre os ganhos financeiros e operacionais, vencer as barreiras culturais existentes no grupo.

Uma quantificação dos ganhos financeiros com a unificação também é recomendada para novos estudos, tendo em vista que no presente trabalho não foram realizadas análises financeiras ligadas ao processo de unificação.

Pontos ligados a profissionalização e sucessão das empresas familiares do grupo podem ser explorados em novos estudos.

Além disso, o trabalho foi restrito apenas as lojas do grupo situadas na região serrana do estado do Rio de Janeiro; novos estudos podem, a partir desse modelo, contemplar as lojas situadas na cidade do Rio de Janeiro no processo de unificação.

## 6Bibliografia

ANDRADE, Robson Braga de. **[Opinião sobre o Associativismo]**. 2015. Entrevista concedida a Ariadne Sakkis da Agência CNI de Notícias em 10 de Fevereiro de 2015. Disponível em: <  
<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/imprensa/2015/02/1,56445/associativismo-e-fundamental-para-vencer-os-desafios-de-2015-afirma-robson-braga-de-andrade.html>> . Acesso em: 03 Out. 2015.

BARBOSA JÚNIOR, Nilson de Paiva. **A contribuição do associativismo na formação do jovem empresário e empreendedor brasileiro: Uma exploração sobre os aspectos da formação da nova geração de líderes da livre iniciativa**, ISES, São Paulo. 2004.

BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e Modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.

BIANCHI, Alvaro. **Empresários e ação coletiva: notas para um enfoque relacional do associativismo**. Revista de Sociologia e Política, v. 28, p. 195-213, 2007.

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

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.

FERRAZ, I.N.; CAVALCANTI-JUNIOR, H.S.B.; FERRAZ, M.N. **Análise de uma organização familiar à luz do modelo multidimensional-reflexivo**. HOLOS, v.5, p. 350-366. 2015.

FRANTZ, Walter. **Desenvolvimento local, associativismo e cooperação**, 2002. Disponível em: <<http://www.unijui.tche.br/~dcre/frantz.html>>. Acesso em: 26 Set. 2015.

FREITAS, Ernani Cesar de. **A Força e o Potencial de Crescimento das Empresas Familiares**. Jornal ABC, Novo Hamburgo, p. 8. 2009.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. **Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v.7, n.3, p. 158-185, set./dez. 2011.

FRENCH, W. L.; BELL Jr., C. H. **Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement**. Englewood Cliff: Prentice-Hall, 1981.

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

KEGAN, D. L. **Organizational development: description, issues and some research results**. The Academy of Management Journal. v.14. n.4, p. 453-464. 1971.

KOTTER, John P. **Organization Dynamics: diagnosis and intervention**. Reading Mass, Addison-Wesley, 1978.

MARGULIES, N.; RAIS, A. P. **Organization development**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1972.

MARTIN, Joanne. **Organizational Culture: mapping the terrain**. London: Sage Publications, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial – Uma Abordagem Empreendedora**. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

PERAZZO, Priscila F. BASSI, Carla S. **Associativismo no ABCD: A Memória das Associações Comerciais e Industriais na região**. In: X SEMEAD, São Paulo, 2007.

Price Waterhouse Coopers (PWC). Disponível em <<http://www.pwc.com.br/pt/>>. Acesso em 05 Out. 2015.

ROMEY, Carlos Roberto. **Formação de uma rede associativista**. Pequenas Empresas & Grandes Negócios. 162 ed. São Paulo: Globo, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SEBRAE. 2013. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/>>. Acesso em: 20 Set. 2015.

TRICE, H.M.; BEYER, J.M. **Studying organizational cultures through rites and ceremonial**. Academy of Management Review, v.9, n.4, p. 653-699. 1984.

TSUKAMOTO, Rogério. Empresa familiar: quais os problemas mais comuns durante a sucessão? Entrevista concedida a Rafael Romer do Canaltech em 03 de Julho de 2013. Disponível em: < <http://corporate.canaltech.com.br/noticia/mercado/Empresa->

familiar-Quais-os-problemas-mais-comuns-durante-a-sucessao/>. Acesso em: 20 Out. 2015.

ZALTMAN, Gerald; DUNCAN, Robert. **Strategies for Planed Change**. Nova York: Wiley-Interscience Publicatio, 1977.

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



## 7 Anexos

### 1. Já houve interesse por sua parte de unificar a gestão de todas as lojas do grupo Carrapeta?

Luciano – “É uma ideia que venho alimentando há algum tempo e que gostaria que fosse posta em prática o quanto antes”.

Junior – “ Já pensei nessa hipótese, mas acredito que muitos pontos devem ser levados em consideração antes de qualquer decisão”.

Paula – “ Ideias novas precisam ser devidamente planejadas pra virarem realidade. Acho viável a unificação mas tenho ressalvas”.

### 2. Quais produtos (mix) são comercializados na empresa que você controla?

Luciano – “Elétrico, Hidráulico, Ferragens, Ferramentas, Iluminação, Luminárias, Móveis externos, Banheiras e Spas, Produtos Químicos e Equipamentos para Piscinas e Saunas, Completa linha de aquecimento interno e externo”.

Junior – “Móveis externos, Banheiras e Spas, Produtos Químicos e Equipamentos para Piscinas e Saunas”.

Paula – “Iluminação, Luminárias, Móveis externos, Banheiras e Spas, Produtos Químicos e Equipamentos para Piscinas e Saunas”.

### 3. Você considera o seu modo de administrar diferente dos seus sócios?

Luciano – “Acredito que meu modo de administrar se diferencia dos meus sócios principalmente na parte de empreender e delegar funções. Observo que atualmente com a expansão que chegamos, não podemos controlar todas as áreas da nossa empresa pessoalmente. Isso é fato. Por isso conto com dois gerentes e dois supervisores nas lojas que administro, controlando e me repassando informações. Eles têm autonomia para resolver grande parte das questões do dia-a-dia. O know-how adquirido com o passar dos anos me fez ter essa visão”.

Junior – “Acredito que meu modo de administrar se diferencia dos meus sócios na parte do controle presencial. Gosto de estar diariamente atento a tudo que

*acontece, afinal, administro apenas uma loja e não sinto a necessidade de dar muita autonomia para meu gerente (salvo exceções previamente estabelecidas)”.*

*Paula – “Na parte de planejamento acredito que tenho uma visão bastante diferente dos meus sócios. Entendo que planejamento é a base para o sucesso das empresas, muitas vezes acredito que para realização de grandes mudanças, é necessário uma estrutura estudada e consolidada para isso. Sou cautelosa, ainda mais estando numa nova praça há pouquíssimo tempo”.*

#### **4. Como você percebe uma provável unificação das lojas?**

*Luciano – “Percebo que haveria um maior poder de compra e consequentemente melhores preços, aumento de faturamento e lucratividade. É a velha história: a união faz a força”.*

*Junior – “Percebo que haveria um aumento de faturamento, porém perderíamos em controle, pois uma administração não presencial e com regras iguais em diferentes cidades pode perder a sensibilidade regional”.*

*Paula – “Percebo que perderia a oportunidade de implantar meu modelo administrativo e avaliar meu próprio trabalho, uma vez que teríamos que respeitar uma regra que nem sempre seria minha melhor opção, porém o aumento de faturamento e o ganho de resultado seria uma consequência muito provável”.*

#### **5. Quais os processos/atividades mais críticos que você vem enfrentando no dia-dia da operação?**

*Luciano – “Há uma enorme necessidade de aumentarmos nossa participação no mercado, e entendo que há duas maneiras de alcançarmos esses objetivos. A primeira seria aumentar o mix de produtos, o que já vem sendo feito nos últimos cinco anos. A segunda é ganhar outros mercados nas outras principais cidades da região serrana. Isso tem sido difícil em razão de um acordo entre os sócios”.*

*Junior – “O maior problema é a sazonalidade. Por trabalhar apenas com produtos de Lazer, em períodos do inverno (baixa temporada) não conseguimos manter o faturamento fazendo que o resultado seja diferente ao longo do ano”.*

*Paula – “A loja do centro de Nova Friburgo é a mais nova Carrapeta da família e ainda não temos um faturamento acima do nosso ponto de equilíbrio. Por ter uma loja menor, muitas vezes não temos o estoque suficiente para atender imediatamente o cliente, perdendo assim algumas vendas. Assim, o mais difícil tem sido controlar e adequar o estoque para atender a demanda ainda muito variada”;*

## 6. Quais processos teriam sinergia com a unificação?

Luciano – “Acredito que todos os departamentos como: compras – depósito - financeiro – contas a receber e a pagar - contabilidade – RH – jurídico - comercial – vendas – prestação de serviços – entrega – marketing”.

Junior – “Estoque, compras, entregas e marketing”.

Paula – “Comercial, depósito, compras e marketing”.

## 7. Como você vê a expectativa dos fornecedores em caso de uma unificação das empresas?

Luciano – “Em conversas com Fornecedores, percebi que os mesmos são otimistas quanto a unificação. Alguns até já ofereceram ajuda financeira (com prazos maiores) para montagem e estoque inicial das novas lojas e demonstração de seus produtos com painéis e displays, e ações agressivas de marketing. A verdade é que a credibilidade da empresa (junto aos clientes e fornecedores) abre muitas portas”.

Junior – “Há vários fornecedores que não nos atendem em todas as lojas e principalmente para esses será uma grande vantagem. Alguns pedem a oportunidade de estar presente em todas as lojas do grupo exatamente porque o mix de produtos não é o mesmo”.

Paula – “Com certeza os fornecedores entendem que aumentaria o faturamento do grupo e para eles, quanto mais pontos tiverem pra expor seus produtos, muito melhor”.

## 8. Quais mudanças na sua função você enxergaria, no caso de uma possível unificação?

Luciano – “Entendo que eu deixaria de tomar conta de todos os setores, mas aumentaria o foco num departamento específico do Grupo. Vejo-me mais a vontade na área comercial para todas as lojas. É uma mudança necessária. Não tenho medo de desafios”.

Junior – “Vejo que teria muita mudança. Deixaria de me responsabilizar 100% por uma empresa para me responsabilizar em 1/3 de várias empresas. Acredito que meus sócios gostariam de me ver no setor de compras”.

Paula – “Vejo a necessidade de criar uma comissão para definirmos novos projetos e na junção eu deixaria de ver tudo em Friburgo para me responsabilizar por parte de todas. É algo que me deixa otimista e talvez mais confortável. Me tiraria um peso das costas pois poderia compartilhar as decisões e pressões. Vejo-me numa área financeira e contábil”.

### **9. O que você entende ser necessário para que ocorra essa unificação?**

Luciano – “O mais importante é que todos os sócios gestores, envolvidos, entendam e queiram essa unificação. Definir a área de atuação dos sócios, através de um conselho, todos com bastante foco em seus departamentos, sem deixar de se preocupar com o resultado final da empresa. É necessário um comprometimento de todos visando também a meritocracia. Cada gestor precisa focar nos desafios, sair da área de conforto”.

Junior – “É necessário dar equivalência aos sócios, não perder as características de empresa situada numa pequena cidade. Analisar os prós e contras nas áreas administrativas, através de um conselho semanal para discussões operacionais”.

Paula – “É necessário criar um conselho, que se reúna toda semana, para discutir as metas e objetivos com cobrança além de um sistema de controle muito bem elaborado”.

### **10. Quais as principais barreiras para a unificação?**

Luciano – “A maior barreira no meu ponto de vista é a vaidade. É difícil abrir mão de algo pessoal em função de um grupo. Hoje o gestor toma todas as decisões relativas à empresa de sua região, e com a unificação as decisões principais vão ser apenas na sua área o que o torna menos poderoso. É abrir mão de algo precioso visando o bem comum”.

Junior – “Entendo que seria muito difícil encontrar um modelo de administração uma vez que cada um pensa de maneira diferente do outro”.

Paula – “Vejo barreiras na área contábil e administrativa, como banco de dados e transformação para filiais”.

### **11. Quais os principais facilitadores?**

Luciano – “Como principal facilitador eu vejo a união. Com ela você pode dividir seus problemas e multiplicar suas qualidades”.

Junior – “Entendo que facilitaria muito para um aumento do mix e abastecimento das lojas”.

Paula – “O melhor seria a criação de um depósito central para abastecimento de todas as lojas, e o aumento do mix em todas elas”.

**12. Em quanto tempo você acha que seria possível ser colocado em prática essa unificação?**

Luciano – “De 3 a 6 meses”.

Junior – “De 1 a 2 anos”.

Paula – “De 6 meses a 1 ano”.