

## **INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: UMA GESTÃO FAMILIAR DIFERENCIADA, NO RESTAURANTE VERA CRUZ DE SANTA MARIA/RS**

Silva, Aline<sup>1</sup>; BOEIRA; Bruno<sup>2</sup>; FROZZA, Mateus<sup>3</sup>.

**Palavras - Chaves:** Gestão, Planejamento, Empresas Familiares.

### **1 Introdução**

Busca-se cada vez mais encontrar soluções para que a gestão de organizações familiares torne-se profissionalizada e capaz de enfrentar as transições entre as gerações. As empresas familiares configuram-se como organizações bastante representativas no contexto econômico brasileiro, porém uma grande parcela destas acaba ruindo antes de chegar à segunda geração (GERSICK et al., 1997).

De acordo com Adachi (2006), apenas um terço destas empresas chegam à segunda geração e 15% apenas chegam até a terceira geração. O autor afirma que ao vivenciar o contexto de uma empresa familiar pode constatar que se trata de um processo que envolve muitos nuances que compreendem sentimentos contraditórios, permeados por questões financeiras, legais e gerenciais.

O presente estudo desenvolveu-se no ramo de gastronomia, mais especificamente em um restaurante bastante tradicional da cidade de Santa Maria no Rio Grande do Sul. A referida empresa é formada pela sociedade entre duas famílias e se encontra na segunda geração da administração familiar.

O Restaurante e Churrascaria Vera Cruz possui uma posição de destaque entre os restaurantes da cidade, além de ser um dos mais antigos (funcionando desde 1944), é um dos mais prestigiados. Os clientes costumam sentirem-se confortáveis com o ambiente acolhedor de uma empresa conduzida por familiares, tornando-se fiéis ao estabelecimento.

Este estudo aborda a problemática da gestão da empresa familiar, no que tange as dificuldades encontradas no processo sucessório da primeira para a segunda geração. Dessa forma, possui como problema de pesquisa. Como ocorre a gestão desenvolvida pela segunda geração na empresa estudada?

---

<sup>1</sup> Aluna da graduação do curso de Administração do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA), Santa Maria/RS.

<sup>2</sup> Aluno da graduação do curso de Administração do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA), Santa Maria/RS.

<sup>3</sup> Professor Orientador. Contato: [mateus@unifra.br](mailto:mateus@unifra.br)

O estudo justifica-se pela relevância em expor alternativas para a gestão de empresas familiares, enriquecendo a teoria a respeito do tema e apresentando um exemplo prático de gestão familiar para o meio acadêmico e empresarial. Trata-se de um caso interessante sendo que cada família trabalha durante um mês, utilizando toda a estrutura do restaurante, instalações e funcionários, depois se retira para que outra família entre na gestão por mais um mês, ocorrendo um revezamento contínuo na gestão da empresa.

Além disso, dentro do estudo de administração esta ainda é área pouco explorada por trabalhos acadêmicos. Casillas, Fernández e Sánchez (2007) afirmam que a empresa familiar configura-se como um fator decisivo na estrutura econômica da sociedade moderna.

O trabalho foi estruturado começando pela introdução, que tem por objetivo apresentar o estudo e suas características. Os três próximos capítulos tratam da metodologia, resultados e discussões e por fim as conclusões finais.

## 2 Metodologia

A metodologia empregada utilizou pesquisa descritiva, de cunho qualitativo, por meio de um estudo de caso, realizado através de entrevistas e observação *in loco*. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, ou seja, ela tem por objetivo estudar as características de um grupo.

De acordo com Yin (1981, p. 23, apud GIL, 1999), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade. Esta pesquisa é ainda qualitativa, o que permite obter dados ricos, resultados de estudos em profundidade, (VAN MAANEN, 1983 e YIN 2001, apud ALMEIDA, et al., 2006). Para Barros e Samara (2002), as pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo e sua análise é vertical em relação ao objeto em estudo permitindo identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida.

O estudo levantou os dados através de entrevista e observação. Segundo Malhotra et al. (2005), a entrevista pessoal tem como principal vantagem o fornecimento de maior número de informações possível do entrevistado, ou seja, uma grande quantidade de dados pode ser coletada porque o entrevistado se sente mais a vontade, portanto mais disposto a participar. Esse instrumento foi descrito por Spink (2000, apud ALMEIDA et al., 2006) que indica procedimentos e práticas de pesquisas discursivas. Foram entrevistados dois gestores da empresa e realizada observação durante

o horário de trabalho nos dois turnos em que o restaurante fica aberto ao público, em diferentes dias da semana.

### **3 Resultados e Discussões**

A história do Restaurante e Churrascaria Vera Cruz, desde a sua criação, acompanha a trajetória de três famílias provenientes de Portugal. A evolução da empresa, pontuada pela superação das dificuldades em busca do desenvolvimento, funde-se à evolução da cidade de Santa Maria. O Restaurante Vera Cruz surgiu em 1944, pela iniciativa do Sr. Manoel Martins, ao adquirir um estabelecimento, na época, situado à Avenida Rio Branco, próximo à antiga estação rodoviária.

Santa Maria cresce, a atividade comercial se expande e o contexto ambiental em constante transformação sugere adaptações às empresas. A estação rodoviária passa a operar na Avenida Nossa Senhora das Dores, e novos restaurantes se estabelecem, intensificando a concorrência. Com a demanda crescente, a necessidade de um espaço mais amplo e melhor localizado, o proprietário transfere as instalações da empresa para a Avenida Medianeira, próximo à Rua do Acampamento e da então Rodoviária.

Em busca da oportunidade de atuar num mercado diferente e promissor, em 1977, chegam a Santa Maria o Sr. João Fernandes dos Santos e o Sr. Manoel Pereira Seabra, também imigrantes chegados de Portugal ainda na década de 50 e que durante quase 20 anos residiam e trabalhavam na cidade portuária de Rio Grande, RS. As duas famílias formam uma sociedade, tornando-se as novas proprietárias da empresa. Após onze anos de gestão, em 1988, transferem a responsabilidade da administração da empresa aos seus sucessores, dando início a nova fase da gerência empresarial. Com essa sucessão, a empresa passa a ter oito proprietários, começando assim uma administração interessante, onde a família Seabra trabalha um mês e a família Santos em outro e assim sucessivamente.

Este novo método de administração traz consigo algumas mudanças, além da gestão ser distinta, o local onde se deposita o material de estoque também é diferente. Proporcionando assim um controle mais preciso. Os proprietários do estabelecimento esforçam-se ao máximo para que seus clientes não percebam uma grande diferença entre um mês e outro.

De forma simplificada, o processo sucessório pode ser visto sob a perspectiva da substituição do criador de uma empresa familiar de primeira geração, proporcionando a continuidade do negócio criado e gerido pelo pioneiro. Neste caso, o processo sucessório ocorreu de forma não intencional, pois foi realizado quando os fundadores estavam sentindo necessidade de se ausentar da empresa. Como não verificaram interesse por parte dos filhos em seguir com o negócio,

então colocaram a empresa a venda. Porém não houveram ofertas de compra. Então, os filhos que já exerciam atividade dentro da empresa, resolveram assumir temporariamente e observaram que neste período de ausência por parte dos fundadores que seria interessante continuar a frente do negócio. Neste período de sucessão não ocorreu nenhum conflito entre as gerações, nem entre os membros da segunda geração.

A sociedade é composta por duas famílias, no contrato social oito pessoas fazem parte da propriedade, quatro de uma família e quatro de outra. Cada membro da família possui funções especificadas: financeiro, compras e dois gerentes que cuidam da administração geral. As funções definidas são desempenhadas pela mesma pessoa a cada troca de família à frente da empresa.

A gestão da empresa realizou-se, no primeiro momento, da seguinte forma: cada família trabalhava em um período de cada 15 dias (durante o dia) e 15 (dias durante a noite); ou seja, trabalhavam a cada 15 dias com turnos diferentes. Porém para proporcionar um período de repouso para cada família resolveu-se fazer o rodízio mensal, trabalhando uma família por 30 dias e descansando 30 dias enquanto a outra família fica no comando da empresa. A idéia surgiu com uma das esposas de um dos fundadores, que também sugeriu que a cada final de ano uma família trabalha revezando com a outra no próximo ano para que ninguém se sinta prejudicado, pois neste período ocorre o maior movimento. Salientando que administração do restaurante é igual, mas a administração de cada família é diferente, pois uma tem pró-labore e a outra não, portanto a família que tem o pró-labore tem salário fixo, independente se esta no mês de trabalho ou não, já a família que não tem pró-labore todo lucro que se obteve do mês de trabalho divide entre os demais sendo assim só recebem quando estão trabalhando aquele período.

A principal questão a ser salientada é a quanto à participação das oito pessoas da gestão da empresa. Cada família divide seus quatro membros em cargos definidos (compras, financeiro e dois gerentes de atendimento). Os gestores de atendimento dividem o trabalho; a pessoa responsável pelas compras trabalha antes do horário de atendimento pela manhã e à tarde; e o responsável pelo financeiro trabalha em horário comercial. No domingo todos os membros da família que está na gestão durante aquele mês se encontram. Os gestores têm um horário definido entre ambos

#### **4 Conclusão**

Verifica-se que a empresa em questão encontrou uma nova maneira de gerenciar estas dificuldades instituindo um rodízio de famílias na gestão da empresa. Um fator a ser observado que os clientes não percebem a maneira que é administrada a empresa. Devido o planejamento e o procedimento que a família mantém, enfatizando que os funcionários, permanecem sempre os

mesmos, o que permite que os clientes também não percebam o revezamento das famílias, pois este é um dos fatores de elevada importância, é a qualidade dos recursos humanos da empresa familiar.

A partir da pesquisa pôde-se concluir que este revezamento facilita muito a convivência pacífica entre as duas famílias proprietárias, bem como tornou o processo sucessório muito mais tranqüilo e natural. O processo sucessório está relacionado com a escolha dos sucessores, os quais devem comprovar competência profissional e sintonia com o negócio. Este processo deve ser adequadamente planejado para não comprometer a empresa.

Os integrantes das duas famílias possuem domínio sobre todos os aspectos do negócio e consciência de que é preciso planejar o mais rápido possível a sucessão para a próxima geração a fim de dar continuidade empresa, mantendo na família essa responsabilidade.

Por fim conclui-se que para a sobrevivência da empresa familiar é fundamental, planejamento estratégico e o processo sucessório ambos contribuem com o desenvolvimento da empresa, o bom gerenciamento e planejamento são necessários para o sucesso de qualquer negócio. Importante enfatizar que pequenas empresas são inovadoras conforme a que foi estudada, pois atividades inovadoras contribuem para crescimento da empresa obtendo melhores resultados.

## **5 Referências Bibliográficas**

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

ALMEIDA, Martinho I. R. de et al. Empresa Familiar Enfrentadas pelos Membros da 3ª Geração. In: XXX ENCONTRO DA ANPAD, 2006, Salvador/BA. **Anais do XXX Encontro da ANPAD**, 2006. p. 1-15.

CASILLAS BUENO, J.C.; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A.V. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 428 p.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.