

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE**  
**NÚCLEO DE GESTÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ELISIANE MARIA MARTINS**

**GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O CASO  
DA CHURRASCARIA DO RAMOS**

Caruaru - PE

2016

**ELISIANE MARIA MARTINS**

**GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O CASO  
DA CHURRASCARIA DO RAMOS**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso. Orientador: Prof. Francisco Carlos Lopes da Silva.

Caruaru - PE

2016



ELISIANE MARIA MARTINS

GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DA  
CHURRASCARIA DO RAMOS

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr. Rosa Maria da Veiga Pessoa  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof. M.Sc Mário Rodrigues dos Anjos Neto  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por guiar meus passos e me ajudar nessa trajetória da minha vida, sem Ele, eu jamais teria conseguido.

Agradeço a minha mãe querida e amada que sempre me incentivou a nunca desistir dos estudos.

Agradeço ao meu esposo Vagno Higino, por todo apoio e paciência que teve comigo durante a elaboração desse trabalho.

Agradeço também aos professores que foram muito importante na minha vida acadêmica, em especial ao meu orientador Francisco Carlos Lopes da Silva que me orientou na produção desse trabalho.

Por fim, agradeço a todos aqueles que de forma direta ou indiretamente contribuíram para minha formação.

*“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles.”*

*Augusto Cury*

## RESUMO

Este trabalho fez uma abordagem do cenário das micro e pequenas empresas do tipo familiar. Um tipo de organização que aos poucos vem sendo pesquisada devido à influência exercida no cenário econômico e aos aspectos familiares que envolvem o seu modelo de gestão. Condiz afirmar que os valores e os princípios que regem essas empresas familiares são enraizados na cultura organizacional, que pode modificar-se à medida que a empresa vai alcançando maiores dimensões e alcançando as gerações futuras que lhes são consentidas. O objetivo do trabalho é analisar a empresa do tipo familiar a Churrascaria do Ramos e seus principais desafios de gestão encontrados diante de uma administração formada por pessoas da mesma família. Para tal, será feita uma abordagem das micro e pequenas empresas relacionando-as com a organização familiar. Em seguida uma problematização da empresa familiar juntamente com seu contexto histórico, conceito e características, envolvendo as fraquezas e vantagens desse mundo organizacional. Será feita também uma análise aos fatores relevantes da cultura organizacional que fazem parte do modelo da empresa familiar. Tendo como base desta pesquisa uma empresa situada no município de Camocim de São Félix – PE, do ramo alimentício, cuja administração é composta apenas por membros familiares. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com o gestor da empresa e com os membros familiares que compõem a administração. Como principal resultado da pesquisa, destaca-se a falta de profissionalismo ocasionada por divergência de pensamentos entre os que formam a administração da empresa.

**Palavras-chave:** Micro e Pequena Empresa. Empresa Familiar. Gestão Familiar. Conflitos organizacionais.

## **ABSTRACT**

This work will make an approach to the settings of micro and small companies of familiar type. A type of organization that gradually has been studied due to the influence exerted on the economic environment and the familiar aspects involving its management model. It is safe to assume, that the values and principles governing these family businesses are rooted in the organizational culture, which can come to undergo modifications as the company reaches larger dimensions and reaches the next generations that are consented to them. The objective of this work is to analyze the company of family type and its main challenges found in management formed by people from the same family. For this, an approach of micro and small enterprises relating them to the family organization will be made. Then a problematization of family company with its historical context, concept and features involving weaknesses and advantages of this organizational world. It will also be made an analysis of the relevant factors, the organizational culture that are part of the aspects of the family business model. The base of this research was a company located in Camocim de São Félix - PE, from food industry, where its administration is composed only by family members. The methodology used was the study case, with data collection through semi-structured interviews with the business manager of the company and family members that make up the administration. As the results of the research, the lack of professionalism caused by divergent thoughts stands out among those who make up the company's management.

**Keywords:** Small and Medium Companies. Family Business. Family Management. Organizational Conflict.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Classificação das micro e pequenas empresas.....	18
Tabela 2 – Empresas familiares por UF.....	22

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Características de empresa familiar.....	27
Quadro 2 - Fraquezas e vantagens das empresas do tipo familiar .....	29

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Justificativa.....	13
1.2	Pergunta de Pesquisa.....	13
1.3	Objetivos .....	13
1.3.1	Objetivo Geral .....	13
1.3.2	Objetivos Específicos .....	13
1.4	Estrutura da Monografia.....	14
2	AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	15
2.1	Características das micro e pequenas empresas .....	15
2.2	A importância das micro e pequenas empresas para a economia.....	17
3	EMPRESA FAMILIAR .....	20
3.1	Contexto histórico de empresa familiar .....	22
3.2	Conceito de Empresa Familiar .....	23
3.3	Características de uma Empresa Familiar .....	25
3.4	Fraquezas e vantagens de uma empresa familiar.....	27
4	EMPRESA FAMILIAR E SUA GESTÃO .....	30
4.1	Conceito de gestão .....	30
4.2	Gestão de Empresa Familiar.....	31
4.3	Fatores relevantes de uma empresa familiar .....	32
4.3.1	Relações humanas empresariais .....	32
4.3.2	Cultura organizacional .....	33
4.3.3	Cargos e funções de uma empresa familiar.....	35
5	METODOLOGIA .....	37
5.1	Delineamento da pesquisa .....	37
5.2	Coleta de dados.....	37
5.3	Caracterização da empresa .....	38
6	ANÁLISE DOS DADOS .....	40
6.1	Análise da visão do proprietário .....	40
6.2	Análise da visão dos membros da família.....	43
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	46
7.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	46
7.2	8.2 Sugestões para Trabalhos Futuros.....	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	48

ANEXO I..... 52  
ANEXO II ..... 53

## 1 INTRODUÇÃO

Em ascensão, os pequenos negócios são grandes responsáveis por movimentarem a economia local, regional e nacional, muitas vezes, são formados por pessoas da mesma família. Os pequenos negócios são chamados de micro e pequenas empresas, que significam uma parte importante do nosso PIB (Produto Interno Bruto), isso motiva a ideia de abrir o próprio negócio enquanto uma boa alternativa para quem sonha em crescer profissionalmente como empresário.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), as empresas familiares fazem parte de um grupo majoritário no Brasil, o que leva a crer que esse tipo de negócio seja estratégico para a economia brasileira. No entanto, em um curto prazo, as empresas familiares acabam se desfazendo ou passando por grandes desafios de gestão por não terem um plano estratégico que dite as normas, regras e caminhos necessários para alcançar os objetivos finais da empresa.

Na administração de uma empresa, dois fatores importantes devem ser levados em consideração, são os emocionais e os profissionais, e se tratando de empresa familiar, quando esses fatores são não separados de forma correta podem interferir negativamente nas decisões empresariais já que a família pode prezar mais pelo lado afetivo. Desse modo, acontece um erro elementar uma vez que os interesses empresariais devem ter prioridade.

Uma empresa é determinada por sua cultura organizacional e cada uma tem sua própria maneira de se conduzir no mercado, isso diferencia umas das outras. Geralmente as empresas familiares possuem uma cultura mais tradicional, voltada para si própria e idealizada normalmente por seu fundador, tal idealização é passada de geração em geração e oferece resistência quando se fala em mudanças dos processos e até tecnológicas.

Quando se trata de família, impor autoridade pode se tornar algo muito problemático, o afeto da família e a gestão da empresa acabam se misturando, deixando tudo mais confuso. Quando os objetivos empresariais não são alcançados facilmente, os conflitos emergem e essa situação pode acabar destruindo os relacionamentos familiares e a própria empresa.

## **1.1 Justificativa**

É de extrema importância que as empresas consigam um bom relacionamento empresarial entre todos os membros que formam a empresa e quando esses membros são da mesma família numa empresa do tipo familiar esse relacionamento é ainda mais importante e merece ainda mais atenção. O âmbito organizacional é muito amplo e cheio de artimanhas, ou seja, diante de certas situações os níveis emocionais devem estar preparados para enfrentar certos problemas, é quando a gestão pode ter sua vantagem ou desvantagem no âmbito de empresa familiar, pois os familiares podem ser levados pelas emoções e assim deixarem de lado ou em segundo plano o processo decisório, que dentro de uma organização deve ser o mais importante.

Esses problemas podem atrapalhar na formação da empresa, no financeiro da empresa pelo fato das pessoas envolvidas não entrarem em acordo com facilidade, no marketing da empresa, pois, alguns clientes são muitos observadores e podem levar esses problemas para fora do estabelecimento em forma de fofoca e conseqüentemente de tudo isso pode haver problemas econômicos para a empresa estudada como resultado de tantas brigas envolvendo seu nome.

Diante disso, este trabalho vem abordar todo um contexto da gestão de empresa familiar e por ser um contexto ainda pouco discutido teve-se a necessidade de conhecer mais a fundo essas empresas, considerando-a como enquanto uma possibilidade de boa estruturação e organização, mas que se analisada a fundo se encontrará facilmente conflitos de interesses pessoais juntamente com interesses empresariais, que aqui serão expostos e detalhados e até onde esses interesses e conflitos podem interferir no desenvolvimento da empresa.

## **1.2 Pergunta de Pesquisa**

Tendo em vista o quanto é importante uma boa gestão em qualquer tipo de empresa, mas precisamente em empresas do tipo familiar, busca-se analisar: como é planejada a gestão familiar da Churrascaria do Ramos?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar a gestão da empresa familiar da Churrascaria do Ramos e seus principais desafios.

### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Explorar um contexto voltado para as micro e pequenas empresas no âmbito da empresa familiar;
- Analisar as vantagens e desvantagens de gestão familiar da empresa estudada;
- Detectar as principais causas dos conflitos ocasionados entre gestores e subordinados com o mesmo grau de parentesco na Churrascaria;
- Verificar até onde esses conflitos podem interferir no processo decisório dentro da empresa objeto de estudo.

#### **1.4 Estrutura da Monografia**

No intuito de concluir seus objetivos, a pesquisa será apresentada em uma divisão de oito capítulos que terá como foco as micro e pequenas empresas, com visão especial para a atuação da gestão familiar, dessa forma, este projeto de pesquisa estrutura-se da seguinte forma: o primeiro capítulo é introdutório, apresenta o trabalho no que diz respeito ao objeto de estudo, a justificativa, a definição da pergunta de pesquisa, a definição de seus objetivos geral e específico juntamente com a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo trata da importância das micro e pequenas empresas na vida dos cidadãos e a importância delas para o desenvolvimento da economia no nosso país. O terceiro capítulo abordará o contexto histórico, conceitos, características, fraquezas e vantagens das empresas familiares para um melhor entendimento desse universo organizacional. O quarto capítulo trata também do contexto da empresa familiar e a sua gestão, seus conceitos e fatores relevantes para a gestão dos negócios.

No quinto capítulo, são apresentados a metodologia e os caminhos que foram utilizados na pesquisa. O sexto capítulo apresenta a caracterização da empresa para melhor entender a formação da empresa familiar estudada e o levantamento da análise dos dados. O sétimo capítulo, são apresentadas as considerações finais, que fazem uma reflexão geral do tema abordado e as principais ideias consideradas, por fim, o roteiro da entrevista utilizado na pesquisa para a coleta de dados vem como anexo.

## **2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Visando proporcionar uma maior compreensão das micro e pequenas empresas familiares, nesta fundamentação serão apresentadas as bases conceituais que referenciam o conceito de empresa familiar, sua importância, caracterização e as razões dessas empresas a não serem consideradas como empresas promissoras. As micro e pequenas empresas, que aqui serão chamadas de MPEs, contêm determinadas características que lhes são próprias e que as tornam essenciais ao funcionamento tanto das economias desenvolvidas quanto daquelas em desenvolvimento. As MPEs são indispensáveis para a economia brasileira especialmente por conta da sua capacidade de empregar e sua desconcentração geográfica. As corporações desse porte oferecem melhores condições de adaptação ao seu ambiente devido à proximidade com todos aqueles que às compõem, seus clientes, empregados, fornecedores e comunidade.

As MPEs são agentes fundamentais desse novo conjunto econômico e a responsabilidade social destas empresas tem muito a contribuir para a redução das desigualdades sociais, o avanço do nível educacional, a celebração de melhores condições socioeconômicas e criação de oportunidades profissionais para os cidadãos. Elas são grandes geradoras de emprego e renda, oferecem uma ampla e diversa gama de produtos e serviços, além de penetrar em vários meios sociais e locais da sociedade brasileira.

Segundo Takeshy e Faria (2004), o lugar em que as micro e pequenas empresas estão implantadas é dinâmico e lida com a influência de variáveis ambientais não controláveis, tal dinamismo deve-se à mudança social e às descobertas e invenções ao longo das gerações que determinam o aparecimento, a extinção e a reestruturação das organizações. Aqui descrevendo organização como uma empresa, sendo esta micro, pequena, média ou grande, até porque, independente de seu porte, todas constituem organizações na sua percepção mais particular e conceitual.

### **2.1 Características das micro e pequenas empresas**

As micro e pequenas empresas na maioria das vezes são constituídas pela dedicação empreendedora, que assegura a sobrevivência e o sucesso da organização, o quadro de funcionários é composto por pequenas equipes de profissionais e trabalhadores, mas que devido ao tamanho do negócio são capazes de se identificar com os objetivos do gestor e trabalhar para cumprir e alcançar as metas propostas.

Seguindo esse raciocínio, Takeshy e Faria (2004, p. 12) ressalta que:

As MPES, além de serem mais ágeis e de prestarem serviço mais personalizado aos seus clientes, podem fazer com que seus colaboradores atinjam níveis mais altos de motivação e envolvimento, quando comparadas às organizações de grande porte. A pequenez permite que os colaboradores se identifiquem com a empresa, vejam o resultado de seu trabalho, visualizem a organização como um todo, entendam como seu trabalho esta ligado aos resultados econômicos e se sintam responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso empresarial.

De acordo com o SEBRAE (2015), as micro e pequenas empresas, mais conhecidas como MPES, ao longo dos últimos 30 anos vêm crescendo em nível de importância no país, dessa maneira, tornou-se indiscutível o grande papel socioeconômico que desempenha. Sua importância no âmbito nacional é clara. Em 2011, por exemplo, as MPES geraram 27% do valor adicionado do PIB, esse percentual destaca-se quando o comparamos aos anos anteriores, em 1985, representava 21%, em 2011, 23,2%.

Essa alteração também reflete em termos de emprego e de remunerações, quanto aos serviços e comércios representaram, em 2011, 19% do valor adicionado, enquanto a indústria totalizava 7,8%. Em relação ao número de empresas, as MPES representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas. No emprego, as MPES representavam 44% dos empregos formais em serviços e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio. Cerca de 60% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas, em 2011, por MPES (SEBRAE, 2015).

Ao analisar esses dados percebemos que, apesar das micro e pequenas empresas mostrarem bons resultados econômicos e participação de mercado, existe um percentual a ser considerado sobre a ocorrência de falência das organizações deste segmento. Dessa maneira, cabe esclarecer que, apesar do nível de sobrevivência das empresas deste segmento ser baixo, existe sim um grande número de empresas que nascem todos os dias, algumas por não possuírem nenhum tipo de planejamento e por não acompanhar o ritmo do mercado acabam desaparecendo, mas muitas delas conseguem se adaptar ao cenário, seus profissionais são bastante empreendedores e se apegam a um ramo de atividade que condiz com a realidade, o que favorece a sua sobrevivência e desenvolvimento.

No caso do Brasil, há vários parâmetros que determinam a classificação de uma empresa quanto ao seu porte, atualmente são considerados os seguintes: o número de funcionários e o faturamento. Muitas vezes, as empresas recebem classificações distintas se respeitadas os critérios

tomados pelos agentes classificadores (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas, SEBRAE, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e o disposto na legislação vigente aplicável às micro e pequenas empresas (BRASIL, 2006). A Tabela abaixo mostra as formas de classificação das micro e pequenas empresas.

**Tabela 1 – Classificação das micro e pequenas empresas**

Porte da Empresa	Número de Empregados		Faturamento Anual (1)	Faturamento Anual (2)
	Indústria	Comércio e Serviços		
Micro	Até 19 Pessoas	Até 09 Pessoas	Até R\$ 2.400.000,00	Até R\$ 2.400.000,00
Pequena	De 20 a 99 Pessoas	De 10 a 49 Pessoas	Entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00	Entre R\$ 2.400.000,00 e R\$ 16.000.000,00

Fonte: adaptado do SEBRAE (2015)

NOTA: Elaborado conforme critérios adotados pelo SEBRAE, IBGE, BNDES e dispositivo da Lei Complementar 123/2006.

(1) Lei Complementar 123/2006

(2) BNDES

A maior conquista das MPEs do Brasil foi a Lei Geral, pois ela impõe e regulamenta os incentivos e estímulos para este segmento através de um sistema mais simples de pagamento dos seus impostos e contribuições. Esta Lei Complementar nº 123, aprovada em 14 de dezembro de 2006, com vigência a partir de 1º de julho de 2007, instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa (ME) e da Empresa de Pequeno Porte (EPP) (BRASIL, 2006).

## 2.2 A importância das micro e pequenas empresas para a economia

Nos últimos anos, o empreendedorismo vem aumentando no Brasil, é importante que aumente não apenas a quantidade de empresas, mas também a sua participação na economia. Atualmente são cerca de nove milhões de Micro e Pequenas Empresas no País, o que representa mais da metade dos empregos formais (SEBRAE, 2015).

As MPEs já são as principais responsáveis pela geração da riqueza do comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços mais de um terço da produção nacional (36,3%) tem origem nos pequenos negócios. Os dados demonstram a importância de

incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os microempreendedores individuais (SEBRAE, 2015).

As micro e pequenas empresas são sim um dos principais alicerces de sustentação da economia brasileira, tanto pela sua extraordinária capacidade de geração de empregos quanto pelo significativo número de estabelecimentos dispersos em todo território nacional. Elas oferecem desempenho complementar aos empreendimentos de grande porte e estratégico no comércio exterior, oferecendo a possibilidade de diversificação na pauta de exportações e tornando a economia menos vulnerável às variações que ocorrem na conjuntura econômica mundial. Possuem ainda a habilidade de gerar uma classe empresarial legalmente nacional, crescendo assim a participação da economia privada na economia do país.

De acordo com João Braz Silva:

O papel das MPMEs [Micro Pequenas e Médias Empresas] tem sido discutido e muitos países têm intensificado os investimentos para esses empreendimentos, que são responsáveis na maioria dos países desenvolvidos pela maioria da produção industrial e também do oferecimento de novos postos de trabalho. (SILVA, 2004, p. 30)

A importância dessas micro e pequenas empresas são fundamentais para nossa economia tanto nos setores tradicionais como nos setores tecnológicos. Estas empresas estão centradas em áreas de concorrência intensa, que concentram a maior geração de empregos.

A geração de empregos e a ocupação da mão de obra são muito importantes para o cenário econômico atual, cujo desemprego tornou-se um dos principais problemas. No Brasil, uma das formas mais comuns para fugir do desemprego é a geração de novos empreendimentos, cujos ex-trabalhadores tem o encargo de desenvolver sua própria empresa e com isso gerar produção e consequentemente renda, em seguida, novos postos de trabalho (SILVA, 2004).

Para Medina e Silveira (2003), a participação e o apoio das MPEs no Brasil são similares àquelas das grandes organizações, entretanto, têm como diferencial o oferecimento de contribuições únicas por gerarem novos empregos, dispor no mercado produtos inovadores, por impulsionarem a competitividade, por ajudarem as grandes empresas, mesmo que seja de uma forma indireta, e por criarem bens e serviços com alta eficiência.

Dessa maneira, Fillion (2008) acrescenta que os segmentos e atividades atingidos pelas MPEs apresentam vários tipos de êxitos, com destaque para as atividades relacionadas à inovação tecnológica e que exigem capacidades, habilidades ou serviços especializados. O autor verifica que o sucesso do empreendedor no mercado com o seu empreendimento não é uma tarefa simples, é resultado de muita batalha e de uma série de combinações entre determinadores fatores, por exemplo, a criatividade e a capacidade superior de realização, que podem variar de um produto para outro de acordo com a realidade e a estrutura de cada negócio e com as características de cada proprietário.

### **3 EMPRESA FAMILIAR**

Ao caminharmos pelas ruas e olharmos para o lado, seja na avenida da cidade ou dentro de um mercado público, com certeza passaremos por várias empresas familiares. Um negócio familiar pode nascer de repente, envolvendo qualquer personagem familiar, desde que tenham os mesmos interesses e pensamentos acerca do negócio próprio. Uma empresa familiar pode nascer devido a um sonho antigo que na hora certa a possibilidade de sua realização cai como um presente do céu, ou pode nascer também devido a um projeto desenvolvido envolvendo familiares com interesses similares, estas empresas podem surgir até mesmo de situações desafiadoras trazidas pela vida. Vale salientar que esse tipo de organização é considerado o mais popular das diversas formas de negócio praticadas ao longo da evolução da humanidade, o que justifica a sua relevância econômica, social e cultural (DEBRITO JUNIOR; MELO, 2014).

O tipo de empresa familiar geralmente passou ou passará por um processo sucessório e por esse motivo ela é um tipo de organização muito especial, por vezes, um pouco diferenciada na sua forma de gestão. Pessoas que trabalham em empresas familiares certamente sentem a diferença, uma vez que, sempre constroem vínculos além da identidade corporativa. A maior parte das empresas do mundo é familiar, provavelmente porque os empresários conciliam o trabalho com muito amor, já que, essas empresas passam a ser a obra das suas vidas (BORNHOLDT, 2005).

Esse tipo de empresa familiar vem se aperfeiçoando dia após dia em muitos aspectos, em busca de vencer a concorrência, tais empresas não se utilizam apenas das adaptações tecnológicas, mas também por diferenciais no processo de gestão, mais voltado para os pontos comportamentais, envolvendo principalmente os seus valores (DEBRITO JUNIOR; MELO, 2014).

Na página a seguir podemos identificar na tabela a proporção das empresas familiares no universo dos pequenos negócios formais no Brasil, através de uma pesquisa do SEBRAE realizada no período de 03 a 31 de Agosto de 2015, em que foram pesquisadas 6.013 empresas do tipo microempreendedor individual (MEI), microempresa (ME) e empresas de pequeno porte (EPP).

**Tabela 2 – Empresas familiares por UF**

<b>Região</b>	<b>UF</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Total</b>	<b>Ranking Nacional</b>	<b>Respondentes</b>
<b>Nordeste</b>	<b>MA</b>	69%	31%	100%	1º	218
	<b>PI</b>	61%	39%	100%	7º	217
	<b>SE</b>	58%	42%	100%	10º	209
	<b>AL</b>	55%	45%	100%	14º	222
	<b>PE</b>	52%	48%	100%	18º	214
	<b>PB</b>	50%	50%	100%	21º	210
	<b>RN</b>	49%	51%	100%	23º	212
	<b>CE</b>	48%	52%	100%	24º	210
<b>Sul</b>	<b>BA</b>	48%	52%	100%	25º	220
	<b>SC</b>	68%	32%	100%	2º	218
	<b>PR</b>	63%	37%	100%	4º	215
<b>Sudeste</b>	<b>RS</b>	54%	46%	100%	16º	211
	<b>ES</b>	64%	36%	100%	3º	212
	<b>MG</b>	62%	38%	100%	5º	215
	<b>SP</b>	59%	41%	100%	9º	406
<b>Centro-Oeste</b>	<b>RJ</b>	52%	48%	100%	19º	210
	<b>GO</b>	61%	39%	100%	6º	215
	<b>DF</b>	57%	43%	100%	12º	219
	<b>MS</b>	53%	47%	100%	17º	220
<b>Norte</b>	<b>MT</b>	52%	48%	100%	20º	217
	<b>AP</b>	59%	41%	100%	8º	214
	<b>RR</b>	57%	43%	100%	11º	215
	<b>PA</b>	56%	44%	100%	13º	215
	<b>RO</b>	55%	45%	100%	15º	223
	<b>TO</b>	50%	50%	100%	22º	224
	<b>AC</b>	47%	53%	100%	26º	218
	<b>AM</b>	46%	54%	100%	27º	214
	<b>Brasil</b>	57%	43%	100%		6.013

Fonte: adaptado do SEBRAE - Unidade de Gestão Estratégica (UGE) - (Setembro, 2015).

Analisando os resultados da pesquisa podemos observar que 57% das Micro e Pequenas Empresas no Brasil possuem parentes entre seus sócios ou empregados ou colaboradores (com ou sem carteira assinada). A região sul é a que apresenta maior proporção de “empresas familiares”

(60%), seguida pelo sudeste (59%), centro-oeste (57%), norte (52%) e nordeste (52%). Pode-se notar que as diferenças na média das regiões, não parecem ser muito grandes (SEBRAE, 2015). Além disso, nota-se o seguinte:

- Na região nordeste, está o primeiro colocado no ranking nacional, o Maranhão (com 69% de “empresas familiares”), e a Bahia, que se encontra na 25ª posição no ranking nacional (com apenas 48% de “empresas familiares”);
- Na região sul, Santa Catarina e Paraná estão em 2º e 4º lugar no ranking nacional, enquanto o Rio Grande do Sul se encontra na 16ª posição.
- No sudeste, Espírito Santo é o destaque na 2ª posição no ranking nacional, enquanto o Rio de Janeiro se encontra apenas na 16ª posição;
- No centro-oeste, Goiás se destaca por estar na 6ª posição no ranking nacional, ao passo que o Mato Grosso está na 20ª posição;
- No norte, o Amapá aparece na 8ª posição no ranking nacional, enquanto o Amazonas é o último no ranking nacional (27º).

Nota-se que 71% das Empresas de Pequeno porte (EPP), 68% das Microempresas (ME) e 38% dos Microempreendedores Individuais (MEI) são do tipo empresas familiares. Deve-se observar que a maioria dos MEIs são indivíduos que tocam seu próprio negócio, sem sócios e sem empregados, por esse motivo são poucos os que são classificados como empresa familiar, segundo a definição utilizada neste trabalho (SEBRAE, 2015).

Analisando por setores de atividade, 61% das empresas da indústria, 59% das empresas do comércio, 56% das empresas do setor de serviços e 41% das empresas da construção são empresas familiares. A baixa proporção de empresas familiares nestes dois últimos setores também parece estar associada ao fato de serem setores com alta proporção de MEI (SEBRAE, 2015).

### **3.1 Contexto histórico de empresa familiar**

São poucos os autores que tratam das origens históricas das empresas familiares, entretanto, pode-se dizer que os fatos históricos que envolvem a empresa familiar determinam a

origem destas já na época dos artesões, apesar de somente há pouco tempo ser reconhecida como força influente no mercado e objeto relevante para estudos científicos, em que o ofício era passado hereditariamente e, mais tarde, nas primeiras indústrias caseiras, na Revolução Industrial e atualmente no mercado globalizado.

Neste sentido, Vidgal (1996 apud Frugis 2007) comenta que a empresa familiar nasceu provavelmente com a Revolução Industrial no século XIX, mas antes disso seu embrião já existia, eram os artesãos que passavam seu ofício de pai para filho. O que importa frisar é que a empresa familiar não fora identificada como tal na época das atividades artesãs, da manufatura e, mais tarde, das pequenas indústrias caseiras e comércio, mas sua natureza e valor familiar já estavam firmados nestas organizações. A gestão familiar existia, apesar de não ser identificada e estudada.

Grzybovski & Tedesco (1998, p. 42) citam que:

A origem da empresa familiar está nas *indústrias caseiras*, em geral pequenas e que não representam a única fonte de renda da família. Quando a empresa é capaz de oferecer uma renda adequada para a família, alguns dos seus membros passam a dedicar-se exclusivamente a ela. Profissões como ferreiro, sapateiros, carpinteiro – exemplos de *indústrias caseiras* – deram origem à maioria das empresas familiares que atuam como indústrias metal-mecânicas (ferreiro), lojas de calçados (sapateiros), indústrias de móveis (carpinteiros).

Quando se trata da origem da empresa familiar, normalmente o fator originário está ligado à dedicação de um ou duas pessoas de uma família que decidem montar um negócio, estruturando e desenvolvendo seus processos administrativos. Por serem geralmente empresas pequenas, alguns membros da família agregam-se à empresa, que passa a ser reconhecida como uma empresa familiar, no que concerne sua conceituação e caracterização.

É perceptível que, da mesma maneira que uma organização que não seja familiar, a sua origem está inteiramente ligada ao fato de abrir um negócio e que de alguma maneira consiga sobreviver e manter-se no mercado, fazendo diferença tanto na sociedade quanto na economia, o que diferencia as empresas deste segmento familiar é a fluente participação de membros da família nos processos administrativos, fazendo com que seu crescimento seja amparado pelo sentimento e valores familiares.

### **3.2 Conceito de Empresa Familiar**

Ao longo da pesquisa foram observadas algumas pequenas diferenças entre os autores no que diz respeito ao significado de empresa familiar, apesar dos conceitos encontrados serem um pouco controversos, todos são de grande importância para compreender o contexto.

Donnelley (1964 apud FAGUNDES, 2004, p. 23) conceitua empresa familiar como aquela empresa que mantém o vínculo familiar pelo menos durante duas gerações em que há uma relação entre empresa e família que influencia tanto nos processos decisórios como nos objetivos familiares. Outro conceito considera a empresa familiar “quando foi iniciada por um membro da família, quando estes participam da propriedade ou direção, quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família” (MACHADO, 2005, p. 320).

Nesta mesma linha, para Lodi (1987), a empresa familiar é aquela em que sua sucessão está ligada ao fator entre família e os valores institucionais, uma empresa ligada ao sobrenome da família ou de um fundador. Para ele a empresa só se torna familiar a partir da segunda geração quando membros da família do fundador começam a participar de todos os planejamentos da organização, mas enquanto estiver sob direção apenas do fundador, a empresa é somente pessoal.

Já, segundo Bernhoeft (1989), a característica de uma empresa familiar são as suas origem e história vinculadas a uma família, ou ainda aquela que possui pessoas da família na administração do negócio. É quase o mesmo pensamento para Adachi (2006), sua definição de empresa familiar está relacionada a uma empresa em que nem toda família atua nas decisões e no controle societário, mas deixa claro que a empresa familiar não se constitui apenas por um fundador, e sim que é necessário que haja mais pessoas sob o seu comando.

Um dos conceitos mais usados para se considerar uma empresa como familiar está ligado à questão da propriedade. Segundo Gersick (1997), a empresa pode ser considerada familiar com base na existência dos seguintes requisitos: a empresa é de propriedade de uma família, a família é a responsável pela estratégia da organização e a família também é responsável pela administração do empreendimento e sua sucessão. Tais requisitos compõem o modelo chamado de três círculos: o de propriedade, empresa e família, que possuem subsistemas independentes, entretanto, sobrepostos.

De acordo com Papa (2008, p. 7):

Embora cercada de variados conceitos, é internacionalmente admitido que a definição de empresa familiar abarca três vertentes que seriam o nível de propriedade, em que o controle da maioria do capital encontra-se nas mãos da família; o nível de gestão, em que os membros da família ocupam os

cargos do topo da pirâmide; e o nível de sucessão, no qual a segunda geração familiar ocupa os lugares deixados pelos parentes sucessivamente.

Dessa maneira, “o tema empresa familiar continua merecendo especial atenção de teóricos e pesquisadores visto que é o resultado da união de duas instituições seculares, ou seja, família e empresa” (PAPA, 2008, p. 2). Nesse aspecto, de acordo com o estudo, a organização familiar decorre do fundador assumir o papel de empreendedor, dando início ao “negócio da família”. Assim Lévy (2001 apud PAPA, 2008, p. 02) ressalta que “antes se ser um projeto pessoal, a empresa é um projeto de família, cujas relações, atividades e lucros organizam-se em torno dela”.

Diante de tantos conceitos sobre empresa familiar e a relação que as duas possuem, optou-se por utilizar o conceito definido por Bernhoeft (1989) e Lodi (1998), pois afirmam que a empresa familiar é aquela que tem sua raiz e sua história ligadas a uma família e que também mantém membros da família na administração dos negócios em seguidas gerações. Esse conceito se assimila ao de Leone (1991) que enfoca a empresa familiar a partir da terceira geração na medida em que vai restringindo a empresa familiar a um conjunto de valores que são aplicados a uma atividade empresarial e aos laços de família, que também produz tal conjunto.

### **3.3 Características de uma Empresa Familiar**

Pode-se dizer que a empresa familiar nasce nos princípios do empreendedorismo, que, segundo Cunha (1999), tem princípio na palavra empreender, *imprehendere*, cuja origem vem do latim por volta do século XV e que significa “tentar empresa laboriosa e difícil”, ou ainda, “por em execução”. Filion (1999) foi em busca do conceito do termo ao longo da história das civilizações, para cada século, o empreendedor distingue-se de alguma forma. A palavra empreendedor, *entrepreneur*, tem suas origens francesas no século XII, sendo definido como “aquele que incentiva brigas” (VÉRIN apud FILION, 1999, p.18). No século XVI, era definida como aquela pessoa que adquiria as responsabilidades de controlar determinadas ações militares, mas foi no final do século XVII e início do século XVIII que o termo foi usado para mencionar pessoas que criavam e conduziam projetos ou empreendedorismo.

Analisando essas definições, é notável que existem muitas contradições quanto ao tempo e a origem em que se mencionou pela primeira vez o termo empreendedor. No fim do século XVIII, Cantillon definiu *entrepreneur* como uma pessoa que comprava matéria-prima, fazia uso daquele

material e vendia para outra pessoa, dessa forma, aproximou-se da conceituação atual do termo (CANTILLON apud FILION, 1999). Sendo assim, o *entre-preneur*, encontra uma oportunidade de negócio em uma ideia, adquirindo risco próprio de comprar e comercializar o produto final.

Existem outras características a serem destacadas além de que essas organizações se forma a partir do espírito empreendedor. Segundo Silva (1999, p. 05), para essas empresas serem familiares, elas devem possuir as seguintes características:

1. “A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário”;
2. “A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa”;
3. “Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família”;
4. “A família determina o processo sucessório da empresa”.

Para Silva (1999), o tipo de empresa familiar tem como característica básica e fundamental a sucessão do poder de pai para filho e assim sucessivamente a partir de uma ou mais famílias. No quadro baixo, podemos observar que para alguns autores essas empresas familiares são enquadradas de formas diferentes:

**Quadro 1 - Características de empresa familiar**

<b>Para LETHBRIDGE (1997, p.7)</b>	
A empresa familiar tradicional	Possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e domínio completo sobre os negócios exercido pela família;
A empresa familiar híbrida	O capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
A empresa com influência familiar	A maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.
<b>Para GERSICK (1997)</b>	
Proprietário controlador	A propriedade é controlada por um dono ou por um casal;
Sociedade entre irmãos	O controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;
Consórcios de primos	Controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingindo na terceira geração.

Fonte: adaptado de Lethbridge e Gersick (1997).

Essa classificação é coerente, porém ela também pode ser contestada, de modo que se pode verificar que empresas gerenciadas por grupos de famílias podem durar por muito mais de uma geração. Entretanto, com a limitação nestes três últimos tipos de estágios e nas formas híbridas de gestão, outras maneiras de organizar o controle da empresa acabam ficando de fora. Podem acontecer casos em que o fundador participa permanentemente da gestão empresarial junto com os filhos ou genros sócios, podendo-se perceber que a gestão se organiza de forma mais diversificada do que inicialmente com um fundador, depois seus filhos e conseqüentemente os seus netos na gestão do negócio.

De acordo com Lodi (1998), existe a crença de que empresas e famílias juntas não terão bons resultados, apesar dela podemos admitir que há empresas familiares bem sucedidas que provam justamente o contrário. Para que os resultados positivos apareçam é preciso saber os problemas causados por um provável relacionamento negativo entre as partes e acordar um senso comum entre os laços familiares e as práticas corporativas. Segundo Lodi (1998), nas empresas familiares a sucessão da diretoria, por exemplo, tem ligação direta com o fator hereditário e o nome da família vincula-se diretamente aos valores da empresa. As empresas que não permanecem através de herdeiros não podem ser consideradas familiares.

A empresa familiar normalmente se origina por meio de um empreendedor que sustenta a visão global de uma empresa e inicia o seu próprio negócio através de muita batalha, determinação, força e coragem, contando com suporte familiar, assim emerge um conceito simples de empresa familiar (OLIVEIRA, 2006).

O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é referida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração. (RICCA, 1998, p. 9).

Caso os membros da família mantenham estáveis e harmônicos os sentimentos afetivos e a rotina administrativa da empresa, haverá um equilíbrio entre os interesses individuais e os da empresa. O orgulho, a identidade e os valores transmitidos de geração a geração por conseguirem manter uma organização, consolida-se na memória da família e são extremamente importantes para o sucesso de uma empresa familiar (RICCA, 1998).

### **3.4 Fraquezas e vantagens de uma empresa familiar**

As empresas, especialmente as familiares, precisam identificar ao longo da sua trajetória suas forças e fraquezas com intuito de diminuir os efeitos de suas fraquezas e crescer através das suas próprias forças (LODI, 1998).

Segundo Donnelley (1967), a administração do negócio não pode ser considerada ruim ou péssima pela presença de membros da família na gestão, uma vez que, as relações familiares podem promover maior comprometimento dos membros com a organização.

Gonçalves (2000, p. 8) diz que:

[...] propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico, a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas. A família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

No quadro abaixo, podemos observar as fraquezas e as vantagens relacionadas às empresas do tipo familiar de acordo com as afirmações de Lodi (1998):

**Quadro 2 - Fraquezas e vantagens das empresas do tipo familiar**

FRAQUEZAS	VANTAGENS
Conflitos entre os interesses da família e os da empresa.	Lealdade dos empregados em virtude da identificação com as pessoas.
Emprego e promoção de parentes por nepotismo em detrimento da qualificação profissional.	Sensibilidade social e política pela possível influência da família nas relações nacionais e regionais.
Resistência à modernização da área comercial, sujeitando-se a antigos vendedores de confiança.	Sistema de decisão mais rápido.
Falta de controle e planejamento de custos e recursos financeiros.	Maior humanismo nas relações e permanência por causa das sucessões, dos valores fundacionais e visões pessoais dos dirigentes.
Apropriação de recursos da organização para membros da família.	Continuidade do negócio, pela sucessão de familiares capacitados e competentes.

Fonte: adaptação de Lodi (1998).

Como se observa, os aspectos que levam às fraquezas e vantagens nas empresas familiares são de grande relevância no que diz respeito ao permanente desenvolvimento da organização. Portanto, é preciso que principalmente as fraquezas sejam vistas com maior dedicação para que não causem prejuízos ou influências negativas nas tomadas de decisões da empresa. Por outro lado, as suas vantagens devem ser motivos de crescimento e desenvolvimento empresarial.

## 4 EMPRESA FAMILIAR E SUA GESTÃO

### 4.1 Conceito de gestão

Antes de penetrar na gestão das empresas familiares, o termo gestão será brevemente conceituado para que se possa entender melhor a sua utilidade no mundo empresarial.

A palavra gestão pode ter várias interpretações, dependendo do contexto em que está inserida, podemos citar como exemplo a forma pela qual um ambiente está sendo gerenciado. Rodriguez (2002, p. 155) afirma que gestão é “a forma como os relacionamentos entre as pessoas se estabelecem na busca de um objetivo comum”. Nesse caso, o autor se refere a um conceito de gestão fortemente ligado às pessoas e a sua forma de comunicação. Seguindo a mesma linha de pensamento, a gestão deve gerar o relacionamento entre as pessoas juntamente com a organização, a consequência deve ser a geração de ações que façam a empresa alcançar os resultados almejados.

Petry e Nascimento (2009, p. 144) relatam que:

O processo de gestão pode ser visto como um método ou como uma forma de se realizarem, harmonicamente, ações conjuntas para se atingir um fim organizacional desejado. Esse deve estar suportado por definições, mesmo que sejam informais, a todos os indivíduos responsáveis pela gestão da organização, de forma a promover a necessária sinergia para se atingirem os objetivos.

Para Estol e Ferreira (2006, p. 94):

O sistema de gestão tem como primeiro estágio o início da organização, que compreende sua fundação e os primeiros anos, nos quais a sobrevivência da empresa se associa à sua entrada no mercado e ao planejamento dos negócios. A segunda fase - expansão e formalização - caracteriza-se pela formação de estrutura cada vez mais funcional, responsável pelo desenvolvimento em áreas como vendas, produtos, números de funcionários, sistemas e políticas organizacionais. No estágio final - maturidade - a organização já possui uma base de clientes estável e rotinas bem estabelecidas, porém, paradoxalmente, entra em uma fase que implica a renovação e reciclagem da empresa ou sua morte.

Portanto, gestão é o gerenciamento ou a administração de pessoas e empresas, que podem ser privadas, de sócios, com ou sem fins lucrativos, cujo objetivo é de crescimento através dos esforços daqueles que as compõem e que carregam o mesmo desejo de profissionalismo e sucesso através de bons relacionamentos.

## 4.2 Gestão de Empresa Familiar

De acordo com Grzybovski (2007), a gestão de empresas familiares é feita por um jeito único da família que rege aquela organização, seguindo apenas aquilo que julgam ser o certo para sua empresa dentro do processo de decisão gerencial. De acordo com o crescimento da empresa, ela pede que seu modelo de gestão seja revisado para possíveis modificações (ADIZES, 1996; PADULA, 1998; GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002; PINHEIRO; SILVA; ARAÚJO, 2013), ou seja, a empresa segue um modelo de gestão familiar e à medida que essa empresa vai tomando uma proporção maior ela adquire o modelo de gestão profissional (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).

Assim, independente do porte ou estágio no ciclo de vida, para que se possa fazer uma gestão de boa qualidade, é preciso manter suas habilidades e o emocional bem equilibrados, assim não haverá envolvimento com os problemas familiares e refletirá nas tomadas de decisões da empresa (BORNHOLDT, 2005). O enriquecimento de competências de aprendizagem pode ser um exemplo de como evitar atitudes que causem conflitos com a família ou que afetem o futuro da empresa (LEONE, 2005; GRZYBOVSKI, 2007).

Para Lodi (1987), a gestão familiar é envolvida por muitos mitos, por exemplo, de que o local de trabalho deve representar um ambiente de harmonia do lar, onde não há discórdia nem mau entendimento, em vez de desenvolver medidas de profissionalização de gestão para que esses conflitos deixem de existir ou diminuam. Segundo Werner (2006), profissionalizar a gestão significa impor princípios para ser seguidos sem contestação e processos claros de administração com fundamentos em preceitos de responsabilidade social coerentes no que diz respeito à empresa, seus acionistas e membros ou não da família.

Quando à frente do negócio está o dono, ou seja, quando a administração das empresas familiares é gerida pelo proprietário, é muito importante que os interesses da família e da empresa sejam separados, que regras e comportamentos sejam estabelecidos pelos próprios gestores, minimizando conflitos e prorrogando a vida das empresas. Dessa maneira, Neto (2002) afirma que os patrimônios, a história, as crenças e valores da empresa são compartilhados, afirmando assim um sentimento muito comum de unidade. O gestor não tem interesses apenas por laços afetivos, mas também pelos profissionais.

### 4.3 Fatores relevantes de uma empresa familiar

Existem alguns fatores que podem ser considerados muito importantes e que podem fazer toda diferença na administração de uma organização familiar que busca ganhar espaço no mercado. É importante que os gestores e donos de empresas familiares voltem sua atenção para esses fatores, já que, isso pode interferir diretamente no sucesso do negócio. A partir do momento que esses fatores não são levados em consideração, a atuação dessas empresas no mercado pode não vir a ser o esperado por sua gestão, principalmente pelo comportamento cultural que cada empresa carrega e por falta de profissionalismo.

Segundo Oliveira:

Alguns dos aspectos que o executivo da empresa familiar pode considerar para o estudo desse importante assunto são a análise dos comportamentos e das atitudes dos proprietários quanto ao fator humano de sua empresa, a eficácia dos programas e projetos de recursos humanos, o moral e a produtividade dos executivos e funcionários, bem como a situação geral do clima organizacional (OLIVEIRA, 2010, p. 72).

Para Oliveira (2010), esses fatores relevantes que influenciam na sobrevivência das organizações no mercado, considerando as particularidades das mesmas, podem afetar o comportamento de cada empresa familiar, também as relações humanas dentro da organização, a cultura organizacional e por fim os cargos e funções dessas empresas.

#### 4.3.1 Relações humanas empresariais

Em qualquer família há intrigas, conflitos entre pais, filhos e irmãos, alguns destes conflitos não trazem repercussão, outros acabam por desequilibrar a família, arranhando alguns valores e sentimentos dos membros. Quando as brigas e intrigas que ocorrem nas famílias começam a fazer parte do cotidiano da empresa familiar, não só as famílias começam a se desestruturar entre si, mas também o processo decisório da empresa. Os membros familiares que misturam relações afetivas com profissionalismo esquecem que não só a harmonia familiar está em jogo, o sucesso do negócio e sua sobrevivência também. Sabemos que o profissionalismo existe, mas muitas vezes o vínculo familiar que é a marca forte, neste segmento, fala mais alto, e é daí que existe a ocorrência contínua de conflitos que desgastam a relação, atingindo a empresa e a família.

Oliveira ressalta que:

A análise estruturada e o desenvolvimento dos recursos humanos representam um dos aspectos mais importantes para a otimizada administração da empresa familiar, principalmente quando se lembra que a moderna administração procura ter o indivíduo como o foco básico para a alavancagem dos resultados de toda e qualquer empresa (OLIVEIRA, 2010, p. 72).

Portanto, percebemos que quando falamos das empresas familiares, o fator humano tem a mesma representatividade de modo que o relacionamento entre os membros da organização seja supervisionado com maior atenção. É notável que existam certas dificuldades nos processos e conseqüente geração de conflitos. Quando uma empresa familiar surge, os laços afetivos não desaparecem, o pai será sempre o pai e a mãe será sempre a mãe, mesmo que no contexto empresarial eles sejam seus patrões. Aquele carinho continuará sempre, daí é que entra o papel das relações humanas, que não pode permitir atitudes de gostos próprios pelo fato de ser membro da família no momento de promoção, mas levar em consideração o perfil profissional e as habilidades que podem vir a ser desenvolvidas na empresa.

#### 4.3.2 Cultura organizacional

Entende-se por cultura organizacional o modelo de vida de cada organização, que é formada e idealizada ao longo do tempo de acordo com aquilo que cada uma delas busca e acredita, ou seja, por um conjunto de crenças, expectativas, valores e maneiras de fazer as coisas que, consciente ou não, acabam sendo imposta pelo fundador às pessoas que trabalham ao seu redor e aos membros que ele elegeu como seus confidentes.

A formação da cultura, conforme Mincer (2009), é a divisão de experiências pela prática de um aprendizado em comum, sobretudo, por quem está no comando da organização. Essas pessoas vão compartilhando seus valores, que vai passando de uma soma de pessoas para um determinado grupo de indivíduos que possuem os mesmos sentimentos e valores. Conforme as pessoas ganham mais experiência na resolução de problemas, estas servirão de exemplos para todos os membros da organização.

De acordo com Chiavenato, cultura organizacional é:

O conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma

organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por isso, ela condiciona a relação das pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 165).

Quanto às características da cultura das empresas familiares podemos perceber que: as relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais são superestimadas; os paradigmas são bastante valorizados; a dedicação e a alta fidelidade em relação à empresa são mais exigidas do que o comum; geralmente quando tomadas decisões, elas são prevalecidas ou são superestimadas de acordo com aspectos emocionais envolvidos; o autoritarismo está presentes nas relações entre chefias e seus subordinados; dar-se preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais; o processo decisório costuma ser centralizado, sendo o chefe a última instância para a tomada de decisões; a provisão de cargos, promoções e premiações costumam levar em consideração os critérios de confiança, lealdade, tempo de empresa dos trabalhadores e da qualidade do serviço prestado. O autor ressalta ainda que quando a família está envolvida na empresa a cultura que a família vive acaba se tornando a cultura da empresa (INÁCIO, 2008).

De modo geral, podemos dizer que as organizações quando são criadas já possuem uma cultura histórica, com suas crenças, princípios e valores (FREITAS; BARTH, 2012), formando-as únicas com um padrão na sua maneira de perceber, sentir, pensar e agir dentro da empresa (RORATO; DIAS, 2011). A organização familiar é incomparável quando se trata de transferência de cultura entre as gerações, de maneira que família e negócios acabam se envolvendo tanto que viram um embaraço de emoções que refletem na gestão empresarial (GERSICK et al., 1998).

Escrivão Filho (1995) enfatiza que as particularidades das pequenas empresas estão ligadas ao comportamento organizacional em termos de valores, motivações, competências e estilos de liderança. Definitivamente é mais fácil criar uma cultura em que se partilha e que os valores são misturados. Logo, as micro e pequenas empresas parecem usufruir de uma vantagem sobre as grandes organizações (O'REGAN; GHOBADIAN, 2004).

De acordo com Fleury e Fleury, a cultura organizacional é:

Um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade

organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação (FLEURY; FLEURY, 1997, P. 27).

Dessa maneira, pode-se dizer que cada organização possui sua própria cultura, o que pode ser percebido por tudo aquilo que as fazem ser diferentes umas das outras. E com esse tipo de empresa “familiar” não poderia ser diferente, levando em consideração a afirmação de diversos autores de que “o delineamento da cultura organizacional das empresas familiares está diretamente ligado aos valores, comportamentos e concepções de seus fundadores, os quais são disseminados pelos outros membros da instituição” (PAPA, 2008, p. 13).

Sendo assim, as empresas podem conseguir manter sua cultura por muito tempo devido aos processos de evolução que um grupo de colaboradores de acordo com suas crenças e valores implanta dentro de suas vidas, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Os colaboradores juntamente com os familiares são os principais disseminadores da cultura organizacional para seus consumidores. Conforme Bornholdt (2005, p. 20), “a evolução da cultura organizacional em torno da empresa familiar difere dos indivíduos, ou seja, da individualidade daqueles que a compõem”.

#### 4.3.3 Cargos e funções de uma empresa familiar

A partir de uma análise no que se pode observar sobre cargos e funções, o controle e avaliação da ocupação de cargos e funções nas empresas familiares, percebe-se que a ligação afetiva entre os familiares elevam as capacidades e habilidades desenvolvidas por estes membros, por se sentirem maiores, ainda que, este empoderamento possa gerar conflitos e conseqüentemente uma influência negativa nos trabalhos da organização.

Essa situação pode piorar quando dentro da organização existem profissionais que não estão dentro do ciclo familiar da empresa e que ocupam posições maiores ou em mesmo nível que os membros da família, e que apenas por suas habilidades e competências são destinados a conquistar níveis mais altos na organização. Nesta situação, os conflitos também podem aparecer devido ao fato de que o membro familiar não aceitará que um profissional de fora venha a “tomar o seu lugar” naquele posto tão sonhado, o fato de estar na família que administra a empresa o faz pensar ser mais importante que o profissionalismo.

Dessa maneira, Longenecker ressalta que:

Os empregados que não fazem parte da família também são afetados por ela. Em alguns casos, as oportunidades de promoções são menores para eles, por causa da presença dos membros da família, que aparentemente têm preferência. Poucos pais promoverão uma pessoa de fora em detrimento da promoção do filho competente, que está sendo treinado para assumir a liderança no futuro. O potencial para desenvolvimento dos empregados de fora da família, portanto, pode ser limitado, fazendo que eles experimentem uma sensação de injustiça e frustração. Considere-se o caso de um jovem executivo que trabalhava para uma empresa familiar que dirigia uma rede de restaurantes. Quando foi contratado, o jovem executivo negociou um contrato que lhe dava determinada porcentagem do negócio com base no seu desempenho. Em razão do contrato, ele estava indo muito bem financeiramente, até o dia em que o proprietário lhe disse: „Quero comprar sua parte“. Quando o rapaz perguntou o porquê disso, o proprietário respondeu: „Você está se saindo muito bem e seu sobrenome não é o mesmo que o meu“ (LONGENECKER, 2007, p. 93).

“Função é uma posição, definida na estrutura organizacional, à qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com sua finalidade.” (LACOMBE, 2005, p. 152). Já cargo “é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal no organograma da empresa.” (CHIAVENATO, 2004, p. 189).

Esta barreira de crescimento profissional entre os funcionários externos nas empresas familiares é vista como uma desvantagem deste tipo de organização, de maneira que a preferência decorre do indivíduo ser da família e não por possuir capacidades próprias que cada um carrega, o que pode ocasionar prejuízos, não necessariamente em todas as empresas, devido ao comando empresarial ser regido por pessoas que hipoteticamente não possuem conhecimento profissional para desempenhar tal função.

Entretanto, os altíssimos cargos nas organizações familiares são geridos por membros da mesma família, com algumas exceções, que fazem sua carreira profissional de acordo com as experiências adquiridas ao longo da vida a partir de todo empenho dedicado à atividade empresarial, adquirindo várias funções em uma mesma empresa e fazendo por merecer excelentes promoções. Drucker (2001, p. 151) diz que os membros da família podem assumir determinadas funções na empresa desde que sejam “no mínimo, tão competentes quanto qualquer outro empregado que não seja da família e trabalhem, pelo menos, com o mesmo afinco”.

## **5 METODOLOGIA**

Neste capítulo é apresentado às informações referentes aos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, os quais apresentam nos seguintes tópicos:

### **5.1 Delineamento da pesquisa**

Quanto à metodologia o presente trabalho optou por uma abordagem de pesquisa qualitativa exploratória, fazendo um levantamento da literatura sobre o tema abordado. Foi utilizado o método do estudo de caso para melhor pesquisar o assunto em questão, a fim de caracterizar um panorama geral do cenário organizacional da gestão de empresa familiar que compreende a Churrascaria do Ramos localizada na cidade de Camocim de São Félix - Pernambuco.

Para Triviños, (2010, p. 133) o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Dessa maneira, as principais características desse tipo de estudo são: a possibilidade de poder ir diretamente a apenas um sujeito e focar nele como objeto de estudo e a possibilidade de diminuir as dificuldades do caso em investigação a partir da redução do amplo universo de características no qual está o objeto de estudo.

A utilidade do estudo de caso é tentar esclarecer decisões a serem tomadas. Ele busca um fenômeno contemporâneo de acordo com a sua realidade, fazendo uso das evidências encontradas. Assim, diante do tema formado, será aprofundada na pesquisa a temática da gestão voltada para as micro e pequenas empresas familiares, enfatizando os principais e mais importantes aspectos, questionando-se a funcionalidade de uma organização familiar e a influência dos valores familiares sobre o processo gerencial.

### **5.2 Coleta de dados**

A pesquisa foi realizada na Churrascaria do Ramos que fica localizada no município de Camocim de São Félix – PE. O período de realização da coleta de dados foi de 30 de Maio a 03 de Junho de 2016. De acordo com Yin (2010, p. 12), a coleta de dados:

Existem técnicas diferentes para se coletar dados em um estudo de caso, como por exemplo, observação, análise de documentos, entrevistas, registros em arquivos, fotos, entre outros. Por meio da observação, procura-se aprender aparências, eventos e/ou comportamentos. Já a entrevista, tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse (YIN 2010, p. 12).

O instrumento de coleta de dados utilizado nesse estudo foi a visita de campo juntamente com um roteiro de entrevista semiestruturada para melhor compreensão do objeto de estudo. Durante cinco dias, entrevistas foram realizadas diretamente com o gestor da empresa e com os membros familiares que compõem a Churrascaria do Ramos que serviram como amostra da pesquisa. O gestor da empresa teve seu roteiro de entrevista com dezenove perguntas divididas sobre a empresa, o ambiente e a gestão. Os familiares tiveram um roteiro de entrevista com 10 perguntas relacionadas ao trabalho entre família. A opção por estudar esta empresa é justificada por ela ser caracterizada como uma micro empresa do tipo familiar e ao ser observada por alguns dias foi detectada a presença de conflitos de interesses no processo decisório, já que, seu quadro de funcionários é quase todo formado por membros da mesma família. Por esse motivo, há divergências de pensamentos e atitudes, assim a empresa seria um objeto adequado para o desenvolvimento desta pesquisa. Após realizar a coleta de dados, a avaliação dos dados foi com base no método de análise de conteúdo (AC).

### **5.3 Caracterização da empresa**

A Churrascaria do Ramos hoje é reconhecida como uma tradicional empresa de família que existe desde 1986 no município de Camocim de São Félix - PE. A princípio era apenas um pequeno barzinho que não tinha nem nome, sua especialidade era apenas servir bebidas para aquelas pessoas mais próximas e conhecidas do mesmo bairro, pela cidade ser pequena não tinha grande clientela. Este bar pertencia a um casal que adquiriu o prédio com a venda de um pequeno sítio e para que o estabelecimento lhes trouxesse retorno financeiro abriram um pequeno bar. O casal já tinha idade avançada e com o tempo não quiseram mais continuar e em 1988 passaram o bar para um de seus filhos, que comprou toda a estrutura por completo e está no comando até hoje.

Com o passar dos anos o negócio foi crescendo, e o filho chamado Ramos, que passou a ser dono de tudo junto com sua esposa, foi mudando sua modalidade e adaptando aos poucos ao seu jeito. Primeiro ele batizou o estabelecimento com seu próprio nome, chamando-o de Lanchonete do Ramos e, além de trabalhar com bebidas, passou a investir também em variedades de lanches. Ficou por muito tempo até mudar mais uma vez para Restaurante do Ramos, pois ele passou a trabalhar com refeições diárias, atraindo assim pessoas de bairros distantes do estabelecimento e também de cidades circunvizinhas, já que, isso era uma cobrança das próprias pessoas que ali frequentavam.

O tempo passou, os filhos cresceram e aos poucos um a um foi entrando nos negócios da família, no começo apenas como ajudantes, em seguida com obrigações mais sérias. A empresa deu certo, e Ramos, sua esposa e seus filhos queriam mais, por ser localizada nas margens da PE-103, ele queria atrair a atenção de outras pessoas que passavam por Camocim de São Félix, com um diferencial que na cidade ainda não tinha, que era carne na brasa. Em 2009, Ramos e sua família mudaram pela segunda e última vez para o ramo de churrascaria, oficializando seu nome definitivamente para Churrascaria do Ramos, oferecendo variedades de carne na brasa e atraindo maior clientela.

A administração da empresa é dirigida pelo Sr. Ramos, sua esposa e três dos seus quatro filhos, ou seja, é uma micro empresa bem tradicional comandada apenas por familiares. Seu quadro de funcionários é composto por três ajudantes de cozinha e dois garçons. Como dono e proprietário do estabelecimento está o Sr. Ramos, que todos os dias marca sua presença do início ao fim do expediente. Sua esposa comanda a cozinha junto com três funcionárias, duas dessas funcionárias são suas irmãs e uma não faz parte do quadro da família. No departamento financeiro, está um dos filhos e na gerência do ambiente estão os outros dois filhos em dias alternados.

Com o sucesso das mudanças a churrascaria foi enfim oficializada como micro empresa (ME). Há seis anos a churrascaria vem oferecendo oficialmente à cidade de Camocim a melhor carne na brasa de toda região, assim como ela é conhecida dentro da cidade. Apesar de ser registrada como pequena empresa, ela ainda não possui sua própria missão, visão e valores o que pode afetar negativamente a sua administração, já que, não foram escritos seus objetivos e metas a cumprir, mas a empresa busca a cada dia o desenvolvimento e a melhoria para servir melhor os seus clientes.

Mesmo sendo uma empresa de nome na cidade em que atua, ela precisa, como muitas outras, de alguns reparos em sua administração. Embora ela tenha o reconhecimento de melhor ambiente de refeição da cidade, a churrascaria precisa de inovações físicas, ambientais e gerenciais para continuar se destacando no mercado.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, busca-se apresentar uma investigação empírica com base na análise dos dados obtidos via entrevista semiestruturada. A entrevista foi realizada com o proprietário e atual gestor da empresa, com três filhos que também fazem parte da administração, cujos serão identificados como filho 1, filho 2 e filho 3 e com dois funcionários que fazem parte do quadro familiar. Para tanto, será apresentada primeiramente a observação empírica através da visão do proprietário e gestor da empresa e em seguida o que foi coletado dos outros membros familiares.

A empresa estudada está no mercado há trinta anos, no ramo alimentício, servindo a população de Camocim de São Félix – PE, por essa razão ela se considera uma empresa familiar consistente e também estável, mas ainda que seja uma empresa que atua há muitos anos, foram encontrados alguns problemas em relação a sua gestão e ao modo de como ela se vê dentro da área em que atua.

### 6.1 Análise da visão do proprietário

*“O objetivo geral da empresa é continuar se destacando como a melhor churrascaria da cidade”* (proprietário entrevistado), mas o primeiro problema constatado foi que a empresa não dispõe de uma missão por escrito em que ele possa se espelhar e focar em um caminho a ser trilhado para facilitar o alcance do seu objetivo. Quando questionado ao proprietário o porquê de em todos esses anos não ser definido uma missão a ser seguida pela empresa, foi detectada imediatamente uma resistência do gestor ao processo de mudança. Uma empresa ter por escrito e preferencialmente exposto no ambiente qual a sua missão a ser alcançada traz mais confiança para a própria empresa e para os clientes que sabem que aquela empresa tem uma meta a ser alcançada todos os dias.

De acordo com a entrevista, observa-se que o poder da empresa está centralizado em apenas uma pessoa, o proprietário. Bernhoeft (1989), afirma que a base de uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda aquela que possui pessoas da família na administração do negócio. O proprietário tem o poder de tudo que diz respeito a sua empresa e não é flexível quando se tratam de mudanças, tais mudanças que são lançadas pelos filhos que também fazem parte da administração, mas que não possuem total liberdade no processo decisório da empresa.

Todas as decisões ou estratégias a serem seguidas só podem ser conduzidas se tiver primeiramente o mesmo pensamento e principalmente a aprovação do gestor. Caso as ideias lançadas sejam vistas pelo gestor como projetos trabalhosos ou de custos muito alto, mesmo sendo para a melhoria da empresa há sempre uma discussão antes de o processo ser posto em prática.

Pelo o que foi relatado na pesquisa exploratória sobre o assunto empresa familiar e o que foi observado na entrevista, há um embate entre duas instituições, empresa e família, isso se dá pelas crenças e valores que o gestor adquiriu ao longo da vida, ao que ele vê em relação à gestão de sua empresa. Fato é a satisfação plena com o que conseguiu até hoje.

Em relação ao ambiente e as condições de trabalho que o gestor oferece aos funcionários *“está tudo dentro do melhor possível e que do jeito que está dá para seguir comandando de acordo com as regras como sempre fiz”* (gestor entrevistado). O fato de o gestor ter dado início aos negócios da família sem ajuda de nada e de ninguém, e a empresa ter dado certo durante todos esses anos, faz com que ele se veja com mais experiência para os negócios do que os seus filhos, que são muito novos e entraram há pouco tempo na empresa, gerando dessa maneira um embate de ideias, conseqüentemente conflitos empresariais que podem interferir negativamente nas relações familiares.

Como já foi citado, foi observado que o poder da tomada de decisão é centralizado apenas no gestor da empresa, complicando a participação dos outros membros familiares na administração. Esse tipo de empresa familiar vem se adaptando dia após dia em muitos aspectos, a busca da competitividade por essas empresas é exercida não somente por meio das adaptações tecnológicas, mas também por um diferencial no processo de gestão, que é mais voltado para os pontos comportamentais, envolvendo principalmente os seus valores (DEBRITO JUNIOR; MELO, 2015).

Um grande problema encontrado para este caso foi à ausência de uma reunião para que fossem expostas todas as ideias e sugestões daqueles que fazem parte da administração da empresa. *“A divisão de cargos é bem formulada, eu como proprietário e gestor, a esposa comanda a cozinha, um dos filhos comanda a parte financeira e os outros dois filhos a gerência do ambiente”*, mas eles não fazem uso de um encontro semanal ou mensal para uma reunião onde todos possam lançar suas ideias e opiniões no que diz respeito ao seu departamento e ao interesse de todos dentro

da organização, ocasionando mais conflitos pelo fato das ideias serem lançadas sozinhas e às vezes sem fundamento.

Outro problema encontrado a partir da entrevista foi que *“a empresa não separa a contabilidade da empresa com a contabilidade pessoal da família nem dispõe de um sistema informatizado para um melhor controle das contas, tudo ainda é feito no papel e na caneta”*, apesar de ter um dos filhos à frente do departamento financeiro, as contas da empresa e da família são misturadas em uma única pasta, isso obviamente acarreta muitas vezes em atrasos de pagamento de contas e até na falta de capital para pagamento de fornecedores por não ter total controle do dinheiro, apesar da empresa garantir que consegue gerir suas obrigações com eficiência.

Outro fator importante que foi observado na entrevista é a questão da estratégia de inovação que é utilizada pela empresa no mercado em que atua. Para o gestor, *“os clientes estão satisfeitos com o que é oferecido pela empresa”*, mas, na visão geral dos filhos e da esposa, *“a inovação é necessária para garantir a fidelidade dos clientes que conquistamos ao longo do tempo”*, isso poderia ser feito oferecendo pratos diversificados, preços diferenciados e um atendimento que passe respeito e dedicação.

A cultura da empresa estudada é imposta com rigor, ou seja, o modelo de vida que esta organização leva, formada e idealizada ao longo do tempo de acordo com aquilo que os membros buscam e acreditam. Na empresa em questão, o gestor investe somente naquilo que ele acredita. A maioria das empresas do mundo é familiar e única provavelmente porque os empresários conciliam o trabalho com muito amor já que essas empresas passam a ser a obra de suas vidas (BORNHOLDT, 2005).

Sobre o recrutamento dos funcionários, percebe-se que *“o recrutamento é feito de maneira espontânea pela empresa, através de indicações dos funcionários que já fazem parte da empresa”*. Esta ação dá a entender que a empresa é flexível em relação ao seu recrutamento, pois não tem nenhum rigor na seleção de currículos, dando oportunidade a todos que se interessam pela empresa. Nesse caso, a empresa mesmo sendo familiar não se aproveita desse título para beneficiar alguns membros familiares.

No que se refere à qualificação dos funcionários, a empresa mostra um pequeno defeito. *“Os funcionários que entram são testados imediatamente colocando a “mão na massa” diretamente*

*com o público, não é exigida experiência para os cargos de garçons*”, isso pode fazer com que os candidatos se assustem com aquela experiência nova para eles e acabem não tendo um bom desempenho em seu primeiro dia de trabalho. Por essa razão, um treinamento, mesmo que de curto período, deveria ser executado antes de tomar posse da função a qual foi indicado.

Nota-se que há a influência de laços afetivos no comportamento empresarial da empresa estudada, ficando bastante claro no relacionamento entre o gestor, a esposa e os filhos que as decisões são tomadas em meio a conflitos. Foi observado que quando o fracasso acontece os membros familiares tentam analisar de quem foi a culpa, deixando de lado o que realmente importa, que é a solução para os problemas. É válido lembrar que em qualquer família há intrigas, conflitos entre pais, filhos e irmãos, alguns destes conflitos não trazem repercussão, outros acabam por desequilibrar a família, arranhando alguns valores e sentimentos dos membros envolvidos.

Quando as brigas e intrigas que ocorrem nas famílias começam a fazer parte do cotidiano da empresa familiar, não só as famílias entre si começam a se desestruturar, mas também o processo decisório da empresa. Os membros familiares que misturam relações afetivas com profissionalismo esquecem que não só a harmonia familiar está em jogo, o sucesso do negócio e sua sobrevivência também.

Foi percebido que o comportamento do gestor é voltado unicamente para aquilo que ele acredita, de modo geral, pode-se dizer que as organizações quando são criadas já possuem uma cultura histórica originária da família, com suas crenças, princípios e valores. O gestor entrevistado apesar de expressar uma personalidade forte e autoritária apontou que *“trabalhar com membros da família apesar de trazer alguns problemas como já foi citado, trás também confiança de que a empresa está nas mãos de pessoas que realmente querem a continuidade e o sucesso da empresa”*. Isso leva a acreditar que apesar dos laços afetivos por trás de tudo isso, o objetivo de todos é o mesmo.

## **6.2 Análise da visão dos membros da família**

Através da entrevista foi confirmada a presença de conflitos na administração da empresa em relação às sugestões que são dadas entre os três filhos que trabalham juntos, porém em setores diferentes. *“Na maioria das vezes há sempre uma discordância, às vezes até uma resistência de ideia, antes de chegar a uma conclusão”* (entrevistado - filho 1, 2, 3). Segundo Donnelley (1967), a administração do negócio não pode ser considerada ruim ou péssima pela presença de membros da

família na gestão, uma vez que, o fato de terem relações familiares pode promover maior comprometimento dos membros com a organização.

Por se tratarem de irmãos de afinidade muito forte, o lado profissional deles, às vezes, é deixado de lado e o fator afetivo prevalece, influenciado nos trabalhos da empresa. No caso da esposa, que comanda a cozinha, *“prefiro não opinar muito nas decisões da empresa porque tenho confiança que os filhos são competentes o suficiente para ocupar o cargo que ocupam e que o que for decidido por eles está tudo certo”* (esposa entrevistada). Ficou claro a presença dos laços familiares envolvendo os membros profissionais, a esposa abre mão de impor suas opiniões por saber que a família está a frente do negócio e dessa maneira boas ideias podem ser desperdiçadas.

Foi observado também de acordo com o filho 1 que há um embate na visão do gestor em relação ao seu modo de administrar com a visão dos filhos e da esposa. Para ele, *“a cultura organizacional que o gestor criou e que dificilmente aceita mudança, acaba atrapalhando os projetos que são elaborados para a melhoria da empresa”*. Apesar de o respeito vir em primeiro lugar, os filhos juntos com a mãe não desistem de quebrar essas crenças e valores que o gestor adquiriu ao longo dos anos, mas como Bornholdt (2005) afirma que assim as empresas podem conseguir manter sua cultura por muito tempo devido aos processos de evolução que um grupo de colaboradores de acordo com suas crenças e valores implanta dentro de suas vidas, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

De acordo com a entrevista, foi observado que todos os membros familiares têm o mesmo objetivo de crescimento da empresa, que ela continue se destacando como já vem fazendo há alguns anos. Até mesmo as pessoas que não fazem parte da administração, mas que fazem parte da família, tentam dá o seu melhor para o sucesso da empresa e conseqüentemente garantir os seus empregos.

De acordo com Grzybovski (2007), a gestão de empresas familiares é feita por um jeito único da família que rege aquela organização, que seguem apenas aquilo que julgam ser certo para sua empresa dentro do processo de decisão gerencial. Foi percebido que apesar da distância entre cargos, como os dos filhos com os dos ajudantes de cozinha, não há uma diferença de desempenho, apenas a diferença de cargos, o laço familiar que os envolve não os acomodam em suas funções.

Ficou claro que na empresa estudada não existe a possibilidade dos funcionários que não fazem parte do grupo familiar dentro da empresa tenham a oportunidade de subir de cargo, pois a

empresa ainda é considerada uma micro empresa, ou seja, possui poucos funcionários e sua administração é toda composta por uma única família.

Foi fácil observar que um dos maiores problemas que acontece dentro da empresa estudada é a falta de comunicação, ou seja, como já foi citada na análise da visão do proprietário, a falta de reuniões para expor ideias é o que mais afeta na tomada de decisões coerentes.

Quando questionados sobre o que fazer para acabar com esse pensamento de que empresa familiar é cheia de conflitos, no caso da empresa estudada, foram unânimes as sugestões, *“reuniões semanalmente ou mensalmente para que todos pudessem expressar aquilo que julga de certo ou errado e juntos buscarem a melhor solução para o todo da empresa”*. É reconhecido por todos que a empresa estudada precisa crescer e mudar ainda mais seus comportamentos e atitudes administrativos para garantir a fidelidade dos clientes e o sucesso da empresa.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões do trabalho, delineando os pontos mais relevantes identificados por meio da pesquisa, bem como serão feitas algumas indicações de sugestões para trabalhos futuros.

### **7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que o conhecimento e os aspectos que envolvem o modelo de gestão das empresas familiares são de grande importância, tendo em vista que possuem uma série de características que podem ocasionar conflitos, cujos podem atingir a empresa e a família, refletindo diretamente nas relações familiares e nos processos administrativos.

Nesse sentido, a pesquisa apresentada contribui para um melhor entendimento do panorama da empresa familiar estudada, com dificuldade de desenvolver uma gestão adequada, ao apresentar o caso de uma micro empresa do ramo alimentício que atua sob os moldes da gestão familiar e que se esforça para continuar competitiva no mercado.

Há de se considerar que a empresa familiar possui uma gama de vantagens e fraquezas, destaca-se aqui como vantagens, considerado o caso em questão, a cumplicidade e a lealdade dos membros familiares no desenvolvimento dos processos administrativos, características presente nas relações familiares e que são enraizadas na empresa. A empresa passa a representar não somente uma marca, mas um legado da família a ser permeado por possíveis futuras gerações.

Por outro lado, destacam-se como uma fraqueza na gestão familiar, os conflitos ocasionados pelo choque entre valores familiares e empresariais principalmente quando a empresa começa atingir maiores dimensões. Outra fraqueza encontrada é a resistência em relação à modernização, pois muitas vezes os gestores se apegam aquilo que construíram e a mudança se torna um sacrifício, isso pode acarretar então na limitação da sobrevivência dessa empresa no mercado.

Neste sentido, vale salientar que as empresas familiares têm grandes chances de manter-se no mercado e continuarem movendo a economia, para tal, faz-se necessário que essas mesmas empresas sejam flexíveis às mudanças. Além disso, os proprietários e administradores precisam está conectados a ponto de serem reorganizados as experiências e valores tradicionais no novo modelo administrativo, que deve ser formado a partir da profissionalização e reestruturação dos membros

familiares. Assim a empresa terá maiores chances de permanecer com o perfil familiar e sobreviver às transições de gerações e mudanças de mercado.

Esses problemas podem ser resumidos na falta de recursos necessários para desenvolver as tarefas dentro da empresa, resistência por parte do proprietário para ceder às mudanças constantes que há no mercado, a falta de um sistema de gestão onde todos possam compartilhar seus conhecimentos em benefício da empresa, da descentralização de poder, sobretudo, a falta de profissionalismo para desenvolver as tarefas administrativas da empresa. Os familiares misturam os relacionamentos afetivos com os relacionamentos profissionais, causando divergências familiares que no final acaba prejudicando a todos envolvidos nesse processo.

Por todos esses aspectos, entende-se nesta pesquisa que, para a continuidade do sucesso, uma pequena empresa do tipo familiar deve valorizar questões estratégicas preocupadas com uma gestão de qualidade, procurando acabar com os conflitos existentes e desenvolver questões solucionais no âmbito empresarial e familiar.

Com a elaboração desse estudo, houve a oportunidade de conhecer melhor a empresa estudada ao permitir confrontar aquilo que se identificou na literatura especializada com a realidade de suas práticas.

Com base no foco deste estudo, conclui-se que, considerando as particularidades da pequena empresa, da gestão familiar, da cultura da empresa, da visão do proprietário, filhos e esposa, faz-se necessária a profissionalização da gestão, como principal critério para o sucesso da empresa e sua expansão no mercado. É emblemática neste estudo a demonstração de que os gestores não tem plena consciência dessa necessidade e assim acabam dificultando a busca e o caminho da profissionalização total. Por essa razão, é de fundamental importância à criação de meios onde os conhecimentos de todos os que formam a administração estejam interligados para que assim a gestão seja construída de forma coletiva e, como resultado dessa ação, apareçam melhores resultados e em curto período de tempo.

## **7.2 8.2 Sugestões para Trabalhos Futuros**

Como sugestão para trabalhos futuros, investigar quais são as possibilidades de profissionalização da gestão da empresa em questão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão da empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática.** 1. Ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 05 de Abril de 2016.

BUENO, José Carlos Casilas, FERNÁNDEZ, Carmen Diaz, SÁNCHEZ, Adolfo Vásquez. **Gestão da empresa familiar.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASILLAS, J. Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar.** São Paulo: Thomson. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CUNHA, Antonio Geraldo da. **Dicionário etimológico nova fronteira da Língua portuguesa.** 2ª. Ed. aum. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

DEBRITTO JÚNIOR, ?.; MELO, M. C. O. L. A interação dos valores familiares na gestão de uma empresa familiar mineira: um estudo de caso no grupo Zema. **Revista de Gestão**, v. 21, n. 2, p. 183-199, 2014

DONNELLEY, Robert G. The family business. **Harvard Business Review**, Boston, Mass: Harvard University, Graduate School of Business Administration, v.42, n.4, p.94-105, jul./aug. 1964.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker:** a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo.** Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1995.

ESTOL, Kátia Maria Felipe and FERREIRA, Maria Cristina. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira.** *Rev. adm. contemp.* 2006, vol.10, n.4, p. 93-110.

FILION, Louis J. **Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.** São Paulo: Revista da Administração/USP, V.34, n.2, p.5, abril/junho 1999.

FILION, L.J. **O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores**. 2008. Disponível em: . Acesso em 10 de Abril 2016.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e cultura nas organizações**. In: Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, p. 237, 1997.

FOCKINK, Harry G. **Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares**. Porto Alegre: Editora Sulina, 1998.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

FRUGIS, Leonardo Ferreti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: Fapesp, 2007.

GRSICK, Kelin E. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio Editora, 1997. p. 3, 17 e 24.

GRYBOVSKI, Denize, TEDESCO, João Carlos. Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Teor. Evid. Econ.** Passo Fundo, nov. 1998. V. 6, n. 11, p. 37-68.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. Tese (Doutorado em Organizações, Mudanças e Estratégias)– Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras.

INÁCIO, Sandra Regina de Luz. **A Cultura da Empresa Familiar no Brasil**. www.artigos.com, 2008.

KIGNEL, Luiz; WERNER, René. **...E Deus criou a empresa familiar**. São Paulo: Integrare, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEONE, N. M. G. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: [s.n.], 1991, p 243-247.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n.7, Brasília, 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>.> Acesso em 12 de Abril de 2016

LÉVY, André. Conjunção, na empresa, de um projeto pessoal e familiar, com a história de uma região: o processo de criação institucional. In: MACHADO, M. N. M et al. (Org.). **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 20001. p. 91-106.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções familiares e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10, n.2, p.317-323, ago. 2005.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MASCARENHAS, Mônica de F. **O processo de sucessão em empresas familiares**. PDF. Revista Fae Business nº 5. 2003.

MEDINA, E. A. M.; SILVEIRA, R. R. Fatores condicionantes de sucesso em gestão de micro e pequenas empresas. **XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção** - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

MINCER, Jilian. Family Business - The Family That Works Together Should Pay Together. **Wall Street Journal**, New York, EUA, jul.13, 2009.

NETO, R. S. **Familiar & Sucessão**. Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 15 de Abril de 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

O'REGAN, N., GHOBADIAN, A. The importance of capabilities for strategic direction and performance. **Management Decision**, v. 42, n. 2, p. 292-313, 2004.

PADULA, A. D. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. Porto Alegre: Sebrae, 1998.

PAPA, Adriana Cássia. **O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade-MG**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 12 de Abril de 2016.

PETRY, L. I. ; NASCIMENTO, A. M. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. Revista Contabilidade & Finanças, volume 20, número49, São Paulo, 2009.

PINHEIRO, R. W.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Análise conjunta do ciclo de vida e da longevidade empresarial: um enfoque em indústria, comércio e agronegócio. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 18, n. 3, p. 37-57, Jul./Set. 2013.

RICCA, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CLA Cultural, 1998.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2002. 559 páginas.

RORATO, R.; DIAS, E. D. cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma Universidade Federal Brasileira. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 341-351, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2009. Brasília/DF, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Unidade de Gestão Estratégica; Brasília - DF: SEBRAE/DF, 2015. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/conjunturaeconomica desta que10\\_0a080b91762b3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/conjunturaeconomica desta que10_0a080b91762b3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acesso em 26 de Março de 2016.

SILVA, J. C. S., FISCHER, T., DAVEL, E. **Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O Caso da Organização Odebrechi**. IN: **Anais do 23º ENANPAD**. Setembro/1999. Rio das Pedras, Rio de Janeiro.

SILVA, João Braz. **O Uso de Ferramentas de Gestão Empresarial como Fator de Sucesso dentro das Empresas** - Um Estudo de Caso. Dissertação – Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

TAKESHY, Tachizawa & FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WERNER, **A empresa familiar e o Agronegócio**. Revista Gazeta de Ribeirão, p. 2, agosto 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – planejamento e métodos**. (4Ed.) Porto Alegre: Bookman. 2010.

## ANEXO I



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO

#### Sobre a Empresa:

1. Qual o tempo de atividade da empresa?
2. Qual o objetivo principal da empresa?
3. A empresa possui missão?
4. Como conseguiu sobreviver como empresário?
5. Qual a sua visão geral da empresa?

#### Sobre o Ambiente:

1. Existem planos futuros para o ambiente?
2. É feita alguma ação para melhoria do ambiente?
3. Quais as condições de trabalho de todos que fazem a empresa?

#### Sobre a Gestão da Empresa:

1. Qual o modelo de gestão empregado na empresa?
2. Como são tomadas as decisões relativas às questões gerenciais na empresa?
3. Como se dá a definição de cargos na empresa?
4. A empresa separa a contabilidade pessoal da empresarial?
5. De que modo é feita a estratégia para inovação na sua empresa?
6. Como é feito o sistema de recrutamento da empresa?
7. A empresa oferece qualificação aos funcionários?
8. Como são resolvidos os conflitos gerados dentro da empresa?
9. Como a empresa encara os fracassos quando eles ocorrem?
10. Como você avalia trabalhar com membros da família?
11. Com relação ao seu comportamento, atitudes e ações, que avaliação você faz do seu trabalho?

Obrigada Pela Atenção!

## ANEXO II



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS MEMBROS FAMILIARES

Grau de parentesco:

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Tempo de trabalho:

Renda: até 1 salário mínimo:  até 2 salários:  mais de 2 salários:

1. Como você avalia trabalhar em família?
2. Você concorda com o modelo de gestão do proprietário?
3. Você consegue separar o membro familiar do membro profissional?
4. Os membros NÃO familiares são minoria. Existe diferença de desempenho em relação a isso?
5. Qual sua visão da empresa?
6. Como você avalia trabalhar com membros da família?
7. Como são resolvidos os conflitos profissionais entre os familiares gerados dentro da empresa?
8. Como a empresa encara os fracassos quando eles ocorrem?
9. Com relação ao seu comportamento, atitudes e ações, que avaliação você faz do seu trabalho?
10. Quais suas sugestões para a empresa superar essa visão de empresa familiar cheia de conflitos?
  - Treinamento
  - Reunião
  - Consultoria
  - Nenhuma das alternativas

Obrigada Pela Atenção!