



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

JULLYTA KAROLAYNE MACÊDO COUTO SALES

**DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES PRODUTORAS DE
CONFECÇÃO EM CARUARU – PE: Uma abordagem em 2021-2022**

Caruaru

2022

JULLYTA KAROLAYNE MACÊDO COUTO SALES

**DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES PRODUTORAS DE
CONFECÇÃO EM CARUARU – PE: Uma abordagem em 2021-2022**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Ciências Econômicas do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Área de concentração: Gestão

Orientador (a): Dra. Cláudia Freire

Caruaru

2022

Sales , Jullyta Karolayne Macedo couto .
DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES PRODUTORAS
DE CONFECCÃO EM CARUARU ? PE: Uma abordagem em 2021-2022 /
Jullyta Karolayne Macedo couto Sales . - Caruaru, 2022.
46

Orientador(a): claudia freire
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Ciências Econômicas, 2022.
Inclui referências, apêndices.

1. ECONOMIA E ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS. 2. GESTÃO
EMPRESARIAL DE EMPRESAS FAMILIARES. 3. POLO DE CONFECCÕES
DO AGRESTE DE PERNAMBUCO . I. freire , claudia. (Orientação). II. Título.

330 CDD (22.ed.)

JULLYTA KAROLAYNE MACÊDO COUTO SALES

**DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES PRODUTORAS DE
CONFECÇÃO EM CARUARU – PE: Uma abordagem em 2021-2022**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Ciências Econômicas do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovado em: 31 de outubro de 2022

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Cláudia Freire (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Monaliza de Oliveira Ferreira (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Marcio Miceli Maciel de Souza (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

RESUMO

Neste trabalho se aborda o tema da gestão de empresas familiares em um contexto específico, o Polo de Confeccões do Agreste de Pernambuco, a partir do estudo de algumas empresas familiares que fazem parte deste conjunto produtivo. Tendo em vista os desafios que são próprios à gestão das empresas familiares e sabendo da importância econômica do setor confeccionista para o local, o objetivo desse trabalho foi analisar a influência da cultura familiar na profissionalização da gestão de empresas familiares produtoras de confecção na cidade de Caruaru - PE. Trata-se de uma pesquisa descritiva, do tipo qualitativo, configurando um estudo de caso e a coleta de dados utilizou a entrevista semiestruturada com familiares que atuam na gestão de suas empresas. Como resultado, percebeu-se que apesar das empresas ainda terem muitas características que envolvem o predomínio familiar no negócio, estão no caminho para a profissionalização, para novas contratações com base na qualificação profissional e para organização financeira e administrativa, assim como, para a tomada de decisões baseadas na razão, o que contribui para sua profissionalização.

Palavras-chave: Empresa familiar; Profissionalização da gestão; Cultura familiar; Produção de confecções em Caruaru.

ABSTRACT

This work addresses the theme of family business management in a specific context, the Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco, based on the study of some family businesses that are part of this productive set. In view of the challenges that are inherent to the management of family businesses and knowing the economic importance of the clothing sector for the location, the objective of this work is to analyze the influence of family culture on the professionalization of the management of family businesses that produce clothing in the city of Caruaru - PE. This is a descriptive research, of the qualitative type, configuring a case study, the collection of data used semi-structured interviews with family members who work in the management of their companies. As a result, it can be seen that although the companies still have many characteristics that involve the family predominance in the business, they are on the path to professionalization, to new hires based on professional qualification and to financial and administrative organization, as well as to decision-making based on reason, which contributes to their professionalization.

Keywords: Family business; Management professionalization; family culture; production of clothing in Caruaru.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Constituição da família e do negócio	25
Quadro 2-	Como a família se envolve com o negócio	27
Quadro 3-	A estrutura da gestão praticada na empresa	28
Quadro 4-	As ações da família gestora	32
Quadro 5-	A família nos cargos de gestão	35
Quadro 6-	Contratação de profissionais não familiares para compor o quadro gestor da empresa	36

LISTA DE ABREVIATURAS

FADE	Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEG	Instituto Paulista de Excelência da Gestão
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1	ECONOMIA E ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS.....	11
2.2	GESTÃO EMPRESARIAL DE EMPRESAS FAMILIARES.....	13
2.3	O POLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO E AS EMPRESAS FAMILIARES.....	19
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	22
3.1	MÉTODO DA PESQUISA.....	22
3.2	TIPO DE PESQUISA.....	22
3.3	COLETA DE DADOS.....	22
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	24
4.1	CULTURA FAMILIAR.....	25
4.2	A GESTÃO PRATICADA NAS EMPRESAS FAMILIARES	29
4.3	A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO.....	34
5	CONCLUSÃO.....	39
	REFERÊNCIAS.....	42
	APENDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTAS DO TCC.....	46

1 INTRODUÇÃO

Estima-se que no Brasil 90% das empresas formais são de cunho familiar e representam cerca de 65% do PIB, empregando em torno de 75% dos trabalhadores brasileiros. Porém, estas empresas sofrem com problemas de gestão, sobrevivendo pouco a 3ª geração de sucessores (SAMPAIO, 2019). Ou seja, a expressividade econômica da empresa familiar é confrontada com a fragilidade de sua gestão. Para entender essa fragilidade e as complexidades que a envolvem, optou-se por seguir a recomendação de Davel; Colbari (2000) de que para se chegar a uma compreensão mais assertiva sobre a empresa familiar, deve-se privilegiar pesquisas sobre suas dinâmicas próprias.

Estes autores já haviam observado que o perfil das empresas familiares apresenta várias forças e fraquezas relacionadas à gestão, onde se verifica a presença de códigos familiares na implantação de uma cultura corporativa (Davel; Colbari, 2000). Por isso, um fator preocupante nas empresas familiares é a falta de profissionalismo ou de preparo dos familiares que trabalham na empresa, não tendo muitas vezes a capacitação necessária para ocupação de algum cargo, ocasionando problemas e prejudicando o crescimento da organização (ROSA, CARDOSO, MAZON, 2016).

Segundo Ricca (2007), é importante que a família desenvolva uma mentalidade racional e profissional em relação à empresa, entendendo que é fundamental passar por um processo de profissionalização, para que se perpetuem os negócios. A partir destas considerações, surgiram questões que orientaram inicialmente este estudo, são elas: como se dá a influência da família sobre seu negócio? Tal influência depende apenas da família ou também depende do contexto em que a empresa está inserida? A gestão praticada se orienta somente pelas perspectivas da família ou se adota uma profissionalização da gestão?

Para esclarecer tais indagações, consideramos a afirmação de, Rosa e Cardoso e Mazon (2016) de que não há um padrão de gestão estabelecido para este tipo de empresa, entendemos que a realização de um estudo de caso com algumas empresas familiares exemplificaria e propiciaria reflexões sobre como famílias fazem a gestão dos seus negócios em um setor de atuação específico. Também concordamos que é necessário sim contextualizar em qual atividade econômica a família está inserida, assim, é possível entender como a gestão dos

negócios se processa e se estrutura.

Em termos de contextualização, uma estimativa realizada a partir de um estudo do SEBRAE, apresenta o fato de que no Brasil há um forte predomínio das empresas familiares nas economias locais, sendo a região Sul a que possuía maior percentual de empresas familiares, cerca de 60%; em seguida, viria a região Sudeste com 59%; a região Centro-Oeste com 57% e as regiões Norte e Nordeste cada uma com 52% (RBA, 2017).

A partir deste contexto geral, o recorte adotado para contextualizar esta pesquisa é o Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco, representado por suas principais cidades produtoras – Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama – responsáveis por movimentar grande parte da economia do Agreste de Pernambuco. No conjunto da produção de confeções no Agreste de Pernambuco temos uma subdivisão entre unidades produtivas formais e unidades produtivas informais. O foco deste estudo foi sobre as unidades produtivas formais, sendo denominadas de empresas formais. Sobre este grupo, destaca-se que:

A economia das empresas do Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco é significativamente familiar, com o proprietário quase sempre gerenciando, como já referido, e com uma grande participação dos membros da família na organização, de onde se pode constatar que em 83,3% das empresas pesquisadas trabalham pelo menos mais uma pessoa da família. (FADE/UFPE, 2003, p.35)

Dentro do recorte adotado para contextualizar a pesquisa, aborda-se especificamente a cidade de Caruaru, em função da sua expressividade na produção de confeções. De acordo com o relatório da FADE/UFPE (2003, p.35), as empresas desta cidade, no início do atual século, correspondiam a 50,9% das unidades produtivas da confeção. Deste total, em sua maioria (86,2%), os familiares estão envolvidos, “trabalham nas diversas áreas, em especial na produção, gerenciamento e vendas”.

Sobre os questionamentos relativos à gestão praticada, para averiguar a influência da cultura familiar na profissionalização da gestão de empresas familiares, elegemos como objeto de estudo um conjunto de empresas produtoras de confeções. Seis empresas foram pesquisadas, todas na cidade de Caruaru, uma das principais cidades produtoras do polo confeccionista do agreste pernambucano. As empresas são formalizadas, confeccionam diversos produtos, como peças íntimas, roupas infantil e adulto, e são classificadas como empresas familiares pela quantidade de pessoas da mesma família que compõem o quadro

administrativo, pela sua forma de gestão e sua estrutura organizacional.

Portanto, considerando as indagações e escolhas apresentadas, o problema abordado nesta pesquisa foi: quais os desafios provocados pela influência da cultura familiar na profissionalização da gestão de empresas familiares produtoras de confecção em Caruaru?

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a influência da cultura familiar na profissionalização da gestão de empresas familiares produtoras de confecção em Caruaru. E os objetivos específicos foram: Caracterizar teoricamente os dilemas de gestão provocados pela influência da cultura familiar nas empresas familiares em geral; Caracterizar a produção de confecções no Agreste de Pernambuco, destacando a participação das empresas familiares; Caracterizar as empresas familiares produtoras de confecção pesquisadas em Caruaru e sua gestão e Avaliar os fatores da cultura familiar que influenciam a profissionalização da gestão nas empresas pesquisadas.

A justificativa deste trabalho apresenta razões teóricas e práticas. As razões teóricas surgiram a partir dos estudos realizados na disciplina Empresa Familiar, cursada em 2020.1, através dos quais se despertou o interesse em avaliar como a gestão desse tipo de organização é realizada, aliada ao fato do setor confeccionista corresponder a uma das principais atividades produtivas do agreste pernambucano, responsável por relevante parcela da renda e do emprego gerados ali.

As razões práticas se referem ao fato da pesquisa ser realizada com empresas familiares produtoras de confecção em Caruaru, consistindo em uma oportunidade de analisar a gestão destas empresas e entender como a influência da família na gestão afeta sua profissionalização e seu desempenho econômico atual.

O trabalho está dividido em cinco seções. A primeira, corresponde a esta introdução, onde estão descritos os elementos norteadores da pesquisa; a segunda, corresponde à revisão bibliográfica que dá o suporte teórico ao estudo; a terceira corresponde a uma descrição da metodologia empregada para realização do estudo de campo; a quarta sessão apresenta e analisa os resultados da coleta de dados; a quinta sessão corresponde à conclusão do trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta parte do trabalho serão dispostos os conceitos e ideias que deram suporte teórico à condução do estudo de caso, para que possamos estruturar a análise da profissionalização da gestão das empresas familiares pesquisadas.

2.1 ECONOMIA E ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS

Alfred Marshal destaca o papel do empresário como sendo um gerenciador de atividades, sendo ele o agente que combina capital e trabalho juntamente com atividades supervisionadas e planejadas (MARSHALL, 1919 apud KERSTENETZKY, 2010). Sabemos que o mercado lida com algumas incertezas e cabe ao empresário ter capacidade de lidar da melhor forma com elas, seja ele próprio adquirindo conhecimento ou contratando pessoas que tenham tal.

Uma importante capacitação para o empresário é gerenciamento de atividades, pois vai ajudar na organização interna da firma, proporcionando para as empresas resultados melhores, e essa capacidade se dá através de habilidades e conhecimento. Marshal, inclusive, destaca que o crescimento da firma se dá não só pelo acúmulo de capitais mas também pela capacitação do empresário (MARSHALL, 1921 apud KERSTENETZKY, 2010).

Alfred Chandler observa um fato sobre as grandes cooperações americanas, de que elas se destacam não só pelo seu tamanho, mas também por suas formas de gestão, sendo elas sociedades por ações onde raramente são dirigidas por um único homem ou uma única família. (CHANDLER, 1968, p.230). Ele corrobora com a ideia de que os empresários americanos tinham um papel fundamental na organização interna da firma, e que eles dividiam os setores por departamento para coordenar funções e ainda criavam escritórios centrais para coordenar os departamentos. (CHANDLER, 1968, p. 242).

Para que haja um bom controle das pessoas colocadas para gerenciar os diversos departamentos em uma firma, precisa-se também de habilidades e capacidades, assim, como o empresário. Chandler (1977), destaca que houve um crescimento nos cargos de gestores onde os empresários contratavam pessoas qualificadas para esse cargo para gerenciarem as multiunidades.

Pode se entender assim como Marshal, que as firmas são como um ser vivo e por isso são adaptáveis ao ambiente, não sendo possível por exemplo que nenhuma

seja igual a outra, possuindo variáveis divergentes, o que contesta principalmente a homogeneidade entre as firmas, princípio necessário para a concorrência perfeita. Os consumidores por sua vez também são diferentes entre si, possuindo desejos e necessidades diferentes. Por esses motivos cada firma deve se organizar a sua maneira, obtendo conhecimento e os empregando internamente e externamente da melhor forma.

2.2 GESTÃO EMPRESARIAL DE EMPRESAS FAMILIARES

O Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG), utilizando dados do SEBRAE, apontou que 24,4% das empresas podem ir à falência com menos de dois anos de existência, podendo esse percentual chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos. Uma forte característica para o declínio das empresas é a falta de gestão nas mesmas, tendo como principal motivo a negligência na gestão, gastos desenfreados e retrabalho, entre outros (IPEG, 2019).

Considerando a carência do desenvolvimento de uma gestão eficiente e eficaz nas empresas brasileiras, concordamos que a gestão empresarial é necessária para que uma empresa obtenha destaque e crescimento em meio a um cenário de competitividade e incertezas de mercado. A gestão não é importante apenas para as empresas de grande porte, na verdade, é necessária para empresas de qualquer porte, pois determina como uma organização conduz sua administração. Além de não depender do porte, também abrange os diversos tipos de empresas, incluindo-se nesse contexto a empresa familiar.

Para refletir sobre a gestão de uma empresa familiar, é necessário inicialmente conceituar e caracterizar este tipo de empresa. Segundo a definição clássica de Donnelly (1964), considera-se familiar a empresa ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais. Já em uma definição mais atual, Bornhold (2005) considera empresa familiar qualquer organização que além dos interesses societários e econômicos possuem outros vínculos como os sanguíneos e emocionais e é administrada por membros da mesma família. Esta definição é a que se adotou para nortear este trabalho.

Quanto à caracterização da empresa familiar, vejamos o que Gonçalves (2000) aponta:

O que de fato caracteriza a empresa familiar é a coexistência de três

situações, que são: a empresa é 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 das empresas, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto (GONÇALVES, 2000, p.8)

Assim, vemos que a empresa familiar lida com a junção de dois ambientes e duas lógicas distintas: a família e a empresa, onde a família conduz a empresa como uma extensão de suas atividades. Este fato aponta para a principal especificidade da gestão praticada: os interesses e objetivos da família influenciam as diretrizes empresariais. Para Mosimann; Fisch (1999), na gestão de empresas familiares os valores, as características e as crenças advindas da família fundadora possui grande impacto na formação deste tipo de empresa, sendo necessário observar e compreender sua cultura para identificar sua forma de funcionamento.

De fato, a família transmite valores e atitudes que influenciam na dinâmica empresarial, mesclada a elementos emocionais e motivadores, podendo gerar uma concepção temporal, predominantemente qualitativa (DAVEL; ROBICHAUD, 2002). De acordo com Davel; Colbari (2000) essa é uma das forças da gestão de empresas familiares, frequentemente atrelada ao seu fundador.

Neste tipo de ambiente organizacional, pode-se destacar positivamente os elementos como confiança, dedicação, empenho e solidariedade, cuja intenção é poder dar uma boa qualidade de vida para os familiares, desta ou das próximas gerações. As empresas de caráter familiar se aproximam bastante do princípio que cerca a família em um todo, tendo na maioria das vezes os pais como fundadores e líderes da organização (ZORZANELLI, 2011).

O fundador possui virtudes de autoridade e de firmeza, generosidade e camaradagem. Esse comportamento também pode ser visto como positivo ao gerar um clima de generosidade, camaradagem, cooperação e solidariedade identificadas com as representações do universo familiar, onde há um relacionamento direto e próximo entre os proprietários-gestores e os funcionários, a distribuição de ajuda e de favores junto com a mediação de situações de conflito, levando à lealdade, ao engajamento e à eterna gratidão por parte dos empregados (COLBARI, 1996).

Em contraponto aos aspectos positivos da gestão de empresas familiares, há os aspectos que apontam suas deficiências e complexidades. De acordo com Rosa, Cardozo, e Mazon (2016) seis características principais se destacam para

descrever as fragilidades na gestão de empresas familiares:

1. Decisões pautadas em fatores emocionais: apesar de não ser exclusividade das empresas familiares, muitas vezes o vínculo sanguíneo pode atrapalhar na hora de tomar decisões, sendo difícil muitas vezes aplicar penalidades a filhos, irmãos, entre outras pessoas queridas;

2. Dificuldade na descentralização: devido o nível de responsabilidade que a empresa e os seus fundadores requerem, os poderes ficam concentrados em cargos mais altos, atrapalhando assim nos momentos de sucessão. Ao passar dos anos essa prática ganha força virando assim uma cultura institucional, prejudicando a gestão da empresa já que o mercado necessita de agilidade e dinamismo;

3. Lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos: algumas empresas têm a tendência de premiação por tempo de casa aos funcionários, onde elas são elevadas de cargos ou até mesmo têm aumentos nos salários, como forma de agradecimento pelos serviços prestados. Porém, essa ideia causa desgaste muitas vezes em algumas áreas, gerando improdutividade;

4. Confiança mútua: tal característica importante está ligada diretamente a escolha de pessoas para cargos de confiança, porém estratégicos. O erro está justamente no fato de que os critérios utilizados para essas escolhas estão ligados totalmente a emoção e a confiança e não a competência que os cargos exigem, acarretando posteriormente desempenhos não eficazes.

5. Existência de conflitos: um grande problema é o conflito entre gerações, onde as ideias entre as diferentes idades não seguem a mesma linha, onde as gerações mais novas querem adequar os modos produtivos e comerciais ao momentos em que vivem. Muitas vezes os fundadores acreditam que os sucessores estão prontos para assumirem a empresa no momento certo e da forma em que se encontram, o que não é real podendo causar problemas maiores no futuro da empresa.

6. Perfil do sucedido X perfil sucessor: um problema que até hoje acontece

nas empresas é que o fundador acredita que o modelo de gestão mais adequado para a empresa é o mesmo que ele usou desde sempre. Não havendo uma visão e análise atual do cenário atual do mercado, e ele tende a escolher seu sucessor por ter uma linha ideológica parecida com a dele.

Para amenizar ou resolver os aspectos frágeis ou problemáticos da gestão de empresas familiares, recomenda-se a profissionalização da gestão. O processo de profissionalização é necessário a toda empresa familiar, pois empresas que não tenham pessoas capacitadas e adequadas para os cargos, estão destinadas ao fracasso.

Segundo Gehlen (2006, p. 25), “a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio para tornar-se uma empresa profissional”. Sendo a profissionalização o processo pelo qual uma empresa familiar assume práticas administrativas racionais e não personalizadas, percebe-se que essa profissionalização se torna um processo natural das organizações à medida que elas se desenvolvem (LODI, 1993).

É uma mudança que deve ser realizada por inexistência de elementos da família ou pela falta de capacidade dos existentes, ou ainda por estratégia administrativa, visando a perpetuação da empresa (SIMÕES, 2017, p.19). Visto que as empresas sobrevivem menos após as sucessões, o processo de profissionalização é fundamental para que a empresa se perpetue e tenha melhor desempenho econômico devido ao seu nível de organização e administração.

Portanto, várias ações podem ser pontuadas para designar a profissionalização das empresas familiares, entre as quais foi decidido abordar cinco delas no presente estudo : definir de forma clara os setores e as pessoas que fazem parte deles primando por suas qualificações profissionais; tomar decisões a partir de fatores racionais; ter uma boa gestão financeira, separando as contas da família e as contas da empresa; planejar o processo sucessório e equilibrar os conflitos geracionais na empresa.

A primeira ação – definir de forma clara os setores e as pessoas que fazem parte deles, implica delimitar seus deveres e obrigações de tal forma que haja eficácia na gestão. Segundo Casillas, Vásquez e Díaz (2007), o sucesso de uma boa profissionalização da gestão em uma empresa familiar depende da certeza de que aqueles que a dirigem possuem as habilidades e competências necessárias para gerir. Se na família não houver pessoas capacitadas para a ocupação dos cargos, se

faz necessária a busca por profissionais capacitados fora do ambiente familiar para que a empresa não sofra depreciação e perda de competitividade no mercado, inclusive, diminuindo seu tempo de vida.

A estrutura organizacional dentro de uma empresa, familiar ou não, é de suma importância e “é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações, e decisões das unidades organizacionais de uma empresa” (OLIVEIRA, 2009, p.79), está diretamente ligada ao sucesso das organizações. De acordo com Limárcio *et al.* (2015), as empresas familiares precisam funcionar de uma forma sistemática, focando nos negócios e deixando os laços familiares de lado, pois quando os gestores das empresas familiares tomam decisões de forma racional, sendo esta a segunda ação. Pois, as chances do negócio dar certo são maiores do que quando os fatores emocionais ligados à família influenciam nas decisões. Para uma empresa familiar dar certo, os processos organizacionais exigem dos gestores mais atenção em todas as áreas, uma vez que a todo o momento existe o risco de questões familiares influenciarem nas decisões da empresa (LIMÁRCIO *et al.* 2015).

A terceira ação que é chave para uma boa gestão financeira, trata-se do controle de custos e do fluxo de caixa, onde devem ser identificados de forma clara os custos fixos e variáveis e confrontados semanalmente ou mensalmente com as receitas para um controle programado, contribuindo para a organização financeira da empresa. E por fim, o empresário deve estar atento às oportunidades de sobrevivência empresarial em meio aos momentos de dificuldades. (FOGAÇA, 2016). Na empresa familiar é imprescindível a separação dos custos e ganhos da família e da empresa.

A quarta ação a ser levada em consideração é planejar a sucessão que virá a ocorrer na empresa, evitando problemas futuros de gestão. Não só pelas mudanças diretas e operacionais que ocorrem no negócio, mas pelos diversos fatores emocionais e intangíveis que nesse processo ocorre, o que contribui para os dados de que no Brasil apenas 30% das empresas familiares passam do comando da primeira para a segunda geração e 5% para a terceira geração (OLIVEIRA, 2006; PASSOS *et al.*, 2006). O sucessor deverá ser um profissional com capacidade de gerir a empresa e dar continuidade ao que está indo bem e solucionar problemas que possam vir a ocorrer em sua gestão. (FREITAS; BARTH, 2011).

Tão importante quanto planejar a sucessão é a quinta ação – equilibrar os

conflitos geracionais na empresa. Davis e Tagiuri (1989) dizem que a qualidade da relação entre pais e filhos dentro do ambiente empresarial vai variar de acordo com o estágio de vida deles, pois em determinados momentos do ciclo de vida de cada um existe a tendência de melhorar ou piorar a relação entre pais e filhos.

Na gestão compartilhada entre o fundador e seus sucessores, onde duas gerações atuam juntas, algumas dificuldades podem ser encontradas neste sentido. Por isso, Lansberg (1988) faz um alerta em relação a ambiguidade que acomete pais e filhos, não somente em relação ao trabalho feito juntos, mas principalmente a respeito do planejamento sucessório, onde as divergências se evidenciam causando muitas vezes um sentimento de ameaça, principalmente, no fundador que pode ver seus valores sendo perdidos.

A profissionalização da gestão, invariavelmente, está ligada ao desempenho econômico e financeiro da empresa. Segundo Neves (2012), para identificar o desempenho econômico e financeiro de uma empresa, é preciso procurar as informações nas demonstrações financeiras, como balanços, DRE e demonstrações de fluxos de caixa. Já que esses indicadores econômicos procuram avaliar a capacidade da empresa de gerar valor, sabendo se ela é eficiente, rentável e produtiva (DOMINGUES, 2009).

Ele ainda afirma que os indicadores econômico-financeiros configuram uma importante ferramenta de gestão. Diante deles, é possível fazer uma análise sobre a atual situação da empresa, seja para repassar ao mercado ou até mesmo para visualizar pontos críticos a serem trabalhados. Portanto, torna-se um instrumento valioso para mensurar o desempenho de uma determinada empresa ou segmento de mercado.

Uma empresa com uma boa gestão e pessoas qualificadas, ou seja, profissionalizada, tem mais chance de conseguir um desempenho econômico satisfatório, pela capacidade de obter as informações necessárias, a organização para obter os dados corretos e o empenho qualificado para se obter competitividade no mercado, e assim conseguir destaque em relação aos seus concorrentes, demonstrando a saúde da empresa.

As recomendações para a profissionalização da gestão expostas são teoricamente válidas e assertivas, contudo, dependem do contexto em que a família e o negócio estão inseridos, podendo ser este contexto um fator impulsionador ou limitador da assimilação e prática de uma gestão racional e instrumental. Vejamos a

seguir o contexto específico no qual estão inseridas as empresas familiares produtoras de confecção em Caruaru.

2.3 O POLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO E AS EMPRESAS FAMILIARES

Nesta parte do trabalho será dado um panorama da produção de confecções no Agreste de Pernambuco, destacando algumas informações sobre Caruaru, uma de suas principais cidades produtoras, onde as empresas pesquisadas estão localizadas. E também das maneiras locais de se conduzir a produção de confecções, o que interfere nos costumes e valores das famílias que empreendem esta atividade econômica.

A produção de confecções no Agreste de Pernambuco teve início entre as décadas de 1940-1950, por iniciativa de mulheres da zona rural como forma de complemento de renda. Essa produção ganhou força e muitas famílias migraram para as cidades com o objetivo de aumentar suas atividades no comércio. Assim, passaram a produzir roupas com retalhos de tecidos, através de uma produção artesanal e destinada ao comércio de feira. Dado o crescimento da atividade, formaram uma feira específica para comercializar as confecções, a Feira da Sulanca (BURNETT, 2014).

No decorrer da década de 1970, a produção de confecções se expandiu a partir de Santa Cruz do Capibaribe e de Caruaru para várias outras cidades do Agreste de Pernambuco, envolvendo um quantitativo maior de pessoas na produção, uma produção informal, destinada às feiras. Contudo, ao final da década de 1980, começaram a crescer a quantidade de fábricas formalizadas, mais bem aparelhadas em termos de maquinário, empregando uma quantidade maior de trabalhadores, produzindo confecções em larga escala e diversificando as formas de comércio, configurando o início de um processo de modernização no conjunto da atividade produtiva (LIMA, 2011).

A partir dos anos 2000, o conjunto produtivo, por iniciativa de empresários e representantes institucionais, passou a ser denominado Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. As Associações comerciais das principais cidades produtoras (Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama) passaram a atuar de forma mais incisiva na ampliação das formas de comércio e houve a criação de

grandes centros comerciais (VÉRAS DE OLIVEIRA, 2013). Porém, registros indicam que a maior parte da primeira leva de empresários veio da produção informal, não possuindo formação técnica ou superior nas atividades de industrialização ou de gestão, conduzindo seus empreendimentos da forma como aprenderam na prática com os mais antigos (FREIRE, 2019).

De acordo com o relatório da FADE/UFPE que caracteriza economicamente o Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco, as empresas em sua maioria são familiares e gerenciadas pelos proprietários sozinhos (32,5%) ou com suas famílias (43,2%). Nas empresas, a ocorrência de profissionais qualificados são mais comuns e possuem índices bem maiores de contratação do que nos empreendimentos complementares¹. Em Caruaru, a área com maior índice de contratação de profissionais é a produção e em segundo lugar é a administração, destacando-se que é na produção onde mais atuam pessoas da mesma família e é justamente o setor produtivo aquele que gera mais empregos (FADE/UFPE, 2003).

As empresas de confeções do Polo atuam em diversos segmentos da moda. Em Caruaru, a moda feminina é aquela com maior atuação, seguida da masculina. Podemos também destacar que as empresas formais produzem mais que o dobro das informais, sendo a média de peças delas 15 mil e 5,63 mil, respectivamente (FADE/UFPE, 2003). Estas características de gestão mencionadas a respeito das empresas que compõe o Polo de Confeções, principalmente na cidade de Caruaru, estão presentes nas empresas familiares, já que estas são maioria na produção de confeções.

Em um outro estudo de caracterização econômica do Polo de Confeções realizado pelo Sebrae, uma década após o mencionado relatório da FADE/UFPE, foi identificado que Caruaru tem a segunda maior quantidade de ocupação de pessoas em atividades de produção de confeções, cerca de 24.963 pessoas, representando 23% dos empregados do Polo. E um cálculo feito em relação a mão de obra de familiares na empresa, revela-se que 68% das empresas utilizam de mão de obra familiar (SEBRAE, 2013).

Destaca-se ainda que 82% das unidades produtivas, compreendendo empresas e empreendimentos complementares (as facções), são administrados exclusivamente pelos proprietários e “se a essas se somarem as que são

¹ Os Empreendimentos Complementares, correspondem às unidades produtivas informais, também chamadas de facções.

administradas pelo proprietário e os familiares, a proporção se eleva a 93% das empresas e 95% dos empreendimentos complementares” (SEBRAE, 2013 p. 78).

Em geral, se qualifica a gestão das empresas de confecções com a expressão “modernidade truncada” se referindo às suas divergências que, de um lado, melhorou em termos de criação de modelos, expansão das formas de comercialização e renovação tecnológica no maquinário das empresas, mas, por outro, “na antiquada forma de administrar os negócios, o quadro atual pouco difere do dez anos atrás” (SEBRAE, 2013, p.71).

Mediante o panorama apresentado, vê-se que há elementos de contraste entre uma postura tradicional em termos de gestão e a adoção de práticas modernas como a variação das formas de comércio e uso de tecnologia. Porém, não há certeza de que a forma como essas características se apresentam nas empresas familiares seja igual entre elas. É preciso, como destacaram Davel; Colbari (2000), investigar suas dinâmicas próprias.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta parte estão descritos os procedimentos metodológicos que estruturam a pesquisa e a evolução de suas etapas.

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

Considerando que a pesquisa trata da avaliação da gestão de empresas familiares, o método de pesquisa adotado foi o método comparativo. De acordo com GIL (1999, p.34), “o método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles”. Ao utilizar o método comparativo nesta pesquisa, a intenção é comparar as empresas analisadas quanto à sua constituição, sua gestão e desafios à profissionalização da gestão, tornando essa comparação uma referência básica no conhecimento da gestão de empresas familiares produtoras de confecção em Caruaru- PE.

3.2 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa quanto à sua natureza, é uma pesquisa qualitativa, tipo de abordagem que permite uma reflexão aprofundada da realidade, a partir do detalhamento do objeto de estudo (OLIVEIRA, 2014). O objeto de estudo são empresas familiares do setor de confecções localizadas na cidade de Caruaru-PE, cuja intenção é detalhar suas práticas de gestão.

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de estudo de caso. Que é “ uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, que é considerado representativo; os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos de pesquisa de campo.” (SEVERINO, 2013)

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados coletados para esta pesquisa são dados primários. O instrumento de coleta dos dados primários utilizado foi o roteiro de entrevista semiestruturado por pautas. De acordo com GIL (1999, p.120) “a entrevista por pautas se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. As pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si [...] e deixa o entrevistado falar livremente à medida que se refere às pautas assinaladas”.

O roteiro de entrevista foi dividido em três blocos: o bloco 1, intitulado cultura familiar, composto pelas questões 1 a 8; o bloco 2, intitulado a gestão praticada na empresa, composto pelas questões 9 a 17; e o bloco 3, intitulado a profissionalização da gestão, composto pelas questões 18 a 24, conforme apêndice A. Cada bloco de questões teve uma pauta: o bloco 1 teve como pauta caracterizar as empresas familiares quanto à sua constituição e estruturação do negócio; o bloco 2 teve como pauta caracterizar a gestão praticada na empresa familiar; o bloco 3 teve como pauta apontar os fatores da cultura familiar que influenciam na profissionalização da gestão dessas empresas.

As entrevistas foram realizadas com seis respondentes, cada um representando uma empresa. O período de realização das entrevistas foi entre 18/08/2022 e 06/09/2022. Os entrevistados foram abordados pela autora por meio de WhatsApp. Há também uma heterogeneidade entre as empresas pesquisadas em relação ao porte, tempo de existência e de produtos produzidos. A entrevista 1 durou 10 minutos e 49 segundos, a 2 teve duração de 19 minutos e 36 segundos, a entrevista 3 teve 22 minutos e 15 segundos, a 4 teve 09 minutos e 54 segundos, já a 5 teve 22 minutos e 24 segundos e finalizando a 6 teve 17 minutos e 25 segundos. Todos os entrevistados assinaram um TCLE (termo de consentimento livre e esclarecido) concordando em participar das entrevistas e ter suas informações compartilhadas.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e análise dos dados obtidos segue a lógica proposta por Gomes (2007), inicialmente, subdividindo as informações do roteiro de entrevistas por categorias e, posteriormente, realizando uma análise de conteúdo das informações de cada categoria. Por análise de conteúdo, adotou-se a postura de

Gomes (2007, p.84).

Inspirada nas considerações de Bardin (1979) apud GOMES (2007): “através da análise de conteúdo, podemos caminhar na descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Seguindo a lógica proposta por Gomes (2007), cada bloco de perguntas do roteiro de entrevistas foi subdividido em duas categorias, totalizando seis categorias, cujas informações são expostas em quadros correspondentes. Assim, o bloco 1, intitulado cultura familiar, cuja pauta é caracterizar as empresas familiares quanto à sua constituição e estruturação do negócio, foi subdividido em duas categorias: a primeira categoria corresponde à constituição da família e do negócio (quadro 1) e a segunda categoria corresponde à maneira como a família se envolve com o negócio (quadro 2).

O bloco 2, intitulado a gestão praticada na empresa, cuja pauta é caracterizar a gestão praticada na empresa familiar, foi subdividido em mais duas categorias: a terceira categoria corresponde à estrutura da gestão praticada na empresa (quadro 3) e a quarta categoria corresponde às ações da família gestora (quadro 4).

O bloco 3, intitulado a profissionalização da gestão, cuja pauta é apontar os fatores da cultura familiar que influenciam na profissionalização da gestão dessas empresas, igualmente foi subdividido em duas categorias, sequencialmente: a quinta categoria corresponde às maneiras como a família exerce os cargos de gestão (quadro 5) e a sexta categoria corresponde à contratação de profissionais não familiares para compor o quadro gestor da empresa (quadro 6).

A análise de conteúdo de cada categoria teve como base o referencial teórico elaborado e as comparações realizadas entre as respostas dos respondentes das empresas, a partir do destaque de trechos de entrevistas, expostos nos quadros, corroborando as informações apresentadas.

A composição do perfil dos entrevistados é a seguinte: o entrevistado 1 é do sexo masculino, Caruaruense, possui em média 50 anos, a escolaridade corresponde apenas ao ensino fundamental; a entrevistada 2 é do sexo feminino, tem em média 30 anos e possui ensino superior; o entrevistado 3 é natural de Maringá-PR, do sexo masculino, tem 56 anos e possui apenas o ensino fundamental; a entrevistada 4 é natural de Toritama-PE, é do sexo feminino, tem 30 anos e possui ensino médio completo; a entrevistada de número 5 é Caruaruense, do sexo feminino, tem 30 anos e possui ensino superior; a entrevistada 6 e última é natural de Caruaru, do sexo feminino, tem 45 anos e possui ensino superior incompleto.

4.1 CULTURA FAMILIAR

Neste tópico serão apresentados duas categorias referentes ao bloco 1 – Cultura Familiar, do roteiro de entrevistas. A primeira categoria aborda as respostas sobre a constituição da família, o surgimento do negócio e a importância do negócio para a família. A segunda categoria aborda as respostas sobre a inserção dos filhos e outros familiares na empresa, se há conflitos entre eles e como separam vida familiar e negócios.

Quadro 1: Constituição da família e do negócio

Empresas	1. Como se constituiu a família e porque decidiram abrir um negócio?	2. Quando e como a empresa surgiu? Quem fundou?	3. O que a empresa significa para a família?	4. É a empresa responsável por toda a renda familiar ou existe outra renda?
Empresa 1	O pai que sempre trabalhou com comércio decidiu confectionar com sua esposa, e os filhos vieram depois.	Em 1994, iniciando com facções de confecção para vender na sulanca, o pai fundou o negócio.	Legado, passado de pai para filho, e base financeira.	Sim, mas existem outras menores e secundárias.
Empresa 2	A esposa e o esposo, decidiram abrir um negócio de confecção para complementar a renda.	Em 2013, confectionando roupas infantis masculinas e vendendo na feira, o casal fundou.	Legado, suporte financeiro.	Não. Existe outra forma de renda.
Empresa 3	Vindo de uma família tradicional de comércio, o pai decidiu fabricar peças para vender na feira após casar-se e vir morar em Caruaru.	Em 1998, confectionando peças íntimas e vendendo na sulanca, o pai fundou.	Significa tudo, o orgulho da família.	Sim.
Empresa 4	O pai que já confectionava e a filha mais velha de três irmãos decidiram se juntar e abrir um outro negócio.	Em 2017, com a intenção de agregar mais produtos.	Fonte principal de renda, é como um filho.	Sim.
Empresa 5	O pai trabalhava com comércio, e decidiu entrar para confecção com sua esposa, e os filhos agregaram quando o negócio aumentou.	Em 2002. Começou vendendo na feira e depois confectionando.	O principal negócio, uma construção de patrimônio, trabalho, realização.	Sim.
Empresa 6	O esposo e a esposa após se conhecerem e se casarem, a esposa decidiu fabricar para melhorar a renda.	Em 2004. Confectionando e vendendo na feira.	Tudo, o sustento, a vida deles se constituiu a partir dela.	Sim.

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Sobre a questão 1, como se constituiu a família e porque decidiram abrir um negócio, observa-se que as famílias se constituíram a partir de um casamento, não há menção de outro tipo de união. Há o predomínio de uma situação similar na maioria dos casos: o desejo de abrir o negócio aconteceu logo após o casamento dos fundadores das empresas, a produção de confecções representava a principal fonte de renda para todos. Apenas um caso diverge, no qual o pai decidiu abrir o negócio com a filha mais velha.

Sobre a questão 2, em relação ao tempo de existência da empresa, percebe-se que duas delas iniciaram suas atividades na década de 1990, outras duas no começo dos anos 2000 e as duas últimas mais recentemente, há menos de 10 anos de fundação. Podemos observar um ponto em comum entre cinco das seis empresas: elas começaram vendendo na Feira da Sulanca de Caruaru, quatro delas começaram confeccionando algumas peças para vender lá e uma vendendo produtos de terceiros. Apenas uma das empresas, aquela que o pai e a filha abriram juntos, começou o negócio de confecção sem negociar na Sulanca. A comercialização na Sulanca é uma tradição típica da região, uma fonte de renda histórica de muitos caruaruenses, atrelada à produção de confecções, durante muitas décadas funcionando na informalidade.

Sobre a questão 3, é perceptível o quanto as empresas são importantes para os entrevistados, todos descrevem o significado delas como de muito valor para toda a família, um legado que passa de pai para filhos, suporte financeiro e fruto da construção de uma vida, como veremos confirmado nas repostas da questão seguinte. Nisso podemos perceber uma carga emocional grande das famílias em relação ao significado das suas empresas.

Sobre a questão 4, confirma-se o que já foi percebido desde as respostas anteriores: as empresas são a fonte de renda das famílias. Cinco delas, tendo-as como renda principal e apenas em uma empresa a família não a tem como única fonte de renda, pois possui um outro negócio. Podemos perceber diante destas respostas que as famílias dependem totalmente ou em maior parte das empresas, cujo sustento e o bem-estar da família nuclear e de outros familiares agregados estão diretamente ligados ao seu funcionamento e seus rendimentos.

Enxerga-se no Quadro 1 aspectos das definições sobre empresas familiares, como aquelas apontadas por Bornhold (2005), afirmando que as pessoas ao conduzirem as empresas familiares dão grande importância aos laços emocionais e

consanguíneos, como podemos ver no caso dos matrimônios que antecederam a abertura das empresas e os filhos que vieram após, integrando a gestão destas organizações. Como vimos no relatório da FADE/UFPE (2003), a produção de confecções no Agreste Pernambucano, da qual participa Caruaru, se expandiu nos anos 70/80, tendo maior visibilidade nos anos 2000, fatos percebidos nos dados desse primeiro quadro de questões/respostas, ao perdurarem no tempo e se tornarem patrimônio das famílias.

O valor emocional que geralmente é atrelado às empresas familiares também pode ser percebido nas respostas dadas, já que a maioria das empresas é a principal fonte de renda das famílias, motivo para que haja empenho na gestão destas empresas, considerando que o sustento de todos vem delas. Esse cuidado demonstrado pelas empresas abordadas se opõe a um dos fatores para as empresas familiares fecharem suas portas, justamente a falta de gestão e junto com ela os gastos desenfreados e o retrabalho (IPEG, 2019).

Quadro 2: Como a família se envolve com o negócio

Empresas	5. Todos os filhos estão trabalhando na empresa? Por quê?	6. Outras pessoas da família trabalham na empresa? Por que foram escolhidas e o que fazem?	7. Há conflitos entre os membros da família sobre obrigações e interesses em relação à empresa?	8. Existe separação entre vida familiar e ambiente de trabalho?
Empresa 1	Sim, possuem veia empreendedora e gostam do ramo.	Não, não permitem.	Já houve, porém, hoje adquiriram maturidade e cada um ocupa seu lugar.	Mais ou menos.
Empresa 2	Não, os filhos são pequenos.	Não.	Pouco. Cada um tem sua função e respeitam a opinião do outro	Sim, procuram não falar de trabalho em casa.
Empresa 3	Sim, todos tinham aptidões e se profissionalizaram visando agregar à empresa da família.	Não, já trabalhou, mas hoje não permitem mais.	Hoje não mais, pois a divisão das tarefas evita conflitos.	Sim, porém poderia ser melhor.
Empresa 4	Sim, todos sempre gostaram do ramo. Apenas o mais novo possui outro negócio próprio, além da empresa.	Sim, poucas. Foram escolhidas por ser da família e continuaram por mostrarem competência.	Sempre, eles não têm funções definidas e acabam se misturando em suas obrigações.	Mais ou menos.
Empresa 5	Não, os filhos mais velhos se agregaram à empresa, porém o	Sim, mas não em funções administrativas.	Não conflitam opiniões, pois já têm suas funções bem definidas.	Sim, hoje é bem melhor.

	mais novo não se interessou.			
Empresa 6	Não, a mais nova apenas estuda, mas a filha mais velha já faz parte.	Não.	Não.	Não.

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Sobre a questão 5, podemos ver que na maioria das respostas apresentadas há envolvimento dos filhos com a empresa, trabalhando com os pais. Alguns dos filhos não se envolveram com o empresa porque são muito jovens ou por possuir um negócio diferente, como na empresa 4, ainda que ajude no negócio familiar. Difere deste perspectiva a situação da empresa 5, em que o filho mais novo não se interessou em trabalhar no negócio da família.

Os filhos que trabalham na empresa, aprenderam com os pais a gostar do ramo de confecção desde novos e quando adultos, decidiram participar. Alguns filhos se profissionalizam em uma área que ajuda na gestão da empresa e outros optaram por aprender na prática, adquirindo experiência.

Sobre a questão 6, em relação a outras pessoas da família trabalhar na empresa, vimos que há o predomínio da família nuclear nos cargos de gestão. Em quatro empresas não há registro de outro familiar trabalhando, a empresa 1 não permite e a 3 já teve experiências mas hoje não permite mais. Apenas duas empresas têm outros familiares agregados. A empresa 4 escolheu os familiares participantes porque se mostraram competentes e na empresa 5 os outros familiares que trabalham na empresa não ocupam cargos de gestores.

Sobre a questão 7, as repostas nos mostram que cinco das empresas não possuem conflitos em relação às obrigações e interesses ou esses conflitos diminuiram muito, devido à divisão das funções e o organograma empresarial. Exceto a empresa que ainda possui conflitos, mencionando a falta de divisão dos cargos e a confusão em relação as obrigações de cada um.

Sobre a questão 8, percebemos que três das empresas conseguem ter uma boa divisão entre vida familiar e ambiente de trabalho, mesmo que ainda não se tenha conseguido atingir a situação desejada. Duas delas, mencionam ser mais ou menos essa divisão porque não conseguem uma situação satisfatória e uma empresa menciona não tem divisão alguma.

Sobre o Quadro 2, destacamos que segundo a caracterização teórica de

empresa familiar, é observado que este tipo de organização tem que lidar com dois sistemas diferentes, a família e a empresa, e por isso, na maior parte das vezes não conseguem distinguir o ambiente familiar do ambiente de trabalho (GONÇALVES, 2000).

O fatode a empresa precisar se organizar, também é levado em consideração no processo de profissionalização da gestão, definir de forma clara os setores e as pessoas que fazem parte deles, tendo a certeza de que aqueles que ocupam os cargos possuem as habilidades necessárias (CASILLAS, VASQUEZ E DIAZ, 2007), evita conflitos entre os familiares e organiza as atividades. Isso ficou claro na respostas sobre conflitos por obrigações e interesses, onde percebe-se uma diminuição dos mesmos nas empresas que adotaram a divisão de obrigações e, por outro lado, a continuidade dos conflitos quando essa medida não é adotada.

De acordo com o relatório da FADE/UFPE (2003), vimos que “as empresas do polo de confecções do Agreste Pernambucano em sua maioria são familiares e gerenciadas pelos proprietários sozinhos (32,5%) ou com suas famílias (43,2%)” fato que é observado nas seis empresas abordadas. Principalmente, a família nuclear gerenciando. Duas das seis empresas têm outros familiares agregados, trabalhando na empresa, mas não integram a gestão.

4.2 A GESTÃO PRATICADA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Neste tópico serão apresentadas mais duas categorias referentes às respostas do bloco 2 do roteiro de entrevistas – A gestão praticada na empresa. A terceira categoria da pesquisa aborda as respostas sobre os aspectos da gestão realizada pela família na empresa e destaca como os valores familiares então inseridos no ambiente de trabalho. A quarta categoria da pesquisa destaca as informações sobre gestão financeira, planejamentos de sucessão e de ações futuras e o desempenho empresarial.

Quadro 3: A estrutura da gestão praticada na empresa

Empresas	9. Como se apresenta a estrutura da gestão atual da empresa? É a mesma de	10. Quais os valores e as características da família que são espelhados na gestão da	11. Como seria possível caracterizar a relação entre os gestores e os funcionários?	12. Quando reuniões são feitas e decisões precisam ser tomadas, há interferência	13. Alguma atividade de gestão da empresa é descentralizada do
-----------------	----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

	quando foi fundada?	empresa?		emocional e dos laços familiares na tomada de decisões?	comando da família?
Empresa 1	Sim, o pai como diretor, a mãe no financeiro e os filhos em funções complementares.	Respeito, união, foco, compromisso, honestidade.	Confiança, comunicação, respeito consideração.	Às vezes sim, às vezes não, depende da ocasião.	Não.
Empresa 2	Sim, o esposo fica no administrativo e a esposa na criação, e têm um funcionário que gerencia com eles a produção.	Valores cristãos.	Bem junto e misturado, se envolvendo com questões pessoais.	Não. São racionais nesse sentido profissional.	Não.
	Não, a única coisa permanente é o	Respeito ao espaço do outro,	Procura manter o relacionamento ao	Sim, a hierarquia familiar	Sim, contabilidade,
Empresa 3	diretor que é mesmo, porém com a chegada dos filhos as funções se adequaram: a filhano financeiro, o mais velho no comercial e o do meio na produção.	empenho e união.	máximo profissional, mas são solidários às situações e amigáveis em casos específicos.	influencia.	gerência deloja.
Empresa 4	Pai é o diretor, a filha cofundadora é o financeiro e a mãe fica na produção e o outro irmão cuida do comercial dos kiosques.	Valores cristãos.	Relação amigável, abraçam os problemas e não conseguem manter tanto a profissionalização.	Não emocionalmente.	Sim, a produção. Porém mais que a mãe esteja lá, a gestão não é feita por ela.
Empresa 5	Não, apenas o pai continua como diretor, e os demais se dividem por área: a filha fica com o marketing, as compras com a esposa e as vendas com o irmão.	Transparência, sem autoritarismo nas relações, Harmonia.	Transparência, antes se envolviam mais, porém hoje é tudo mais profissional.	Sim, por causa das diferenças entre eles.	Sim, lojas por exemplo.
Empresa 6	Sim, a esposa e o esposo fazem a parte administrativa e tomam conta de tudo.	A necessidade de todos colaborarem, união, harmonia, tratando todos iguais.	Boa, tratando todos iguais.	Mais ou menos.	Não.

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Sobre a questão 9, podemos perceber que os pais/esposos nas seis empresas ocupam os cargos mais altos, de direção e tomam conta do setor administrativo. As esposas e os filhos também ocupam os cargos de gestão complementares, como financeiro, marketing, comercial entre outros. Sobre a questão 10, vimos que os valores da família são refletidos na gestão, onde três das empresas prezam pelos valores cristãos, por ser a crença familiar deles, e três empresas citam a união como um valor passado à empresa, tanto quanto citam outros valores para uma boa convivência, como o tratamento de forma igualitária, a transparência e o respeito.

Já na questão 11, quando se indaga sobre a relação entre os gestores e os funcionários, podemos perceber que as empresas 2 e 4 têm uma relação amigável com os funcionários, muitas vezes perdendo um pouco o lado profissional. Nas empresas 1 e 3 são tratados de forma mais profissional no sentido burocrático de ter confiança na competência e cumprimento de regras e horários, e ainda tem para com eles consideração e solidariedade. Na empresa 5 também conseguem manter um relacionamento mais profissional e na empresa 6 tratam de forma igualitária.

Sobre a questão 12, percebemos a interferência dos laços familiares na gestão, pois “as características e as crenças advindas da família fundadora possui grande impacto na formação deste tipo de empresa” (MOSIMANN FISH, 1999), interferindo mais em algumas empresas do que em outras. Nas empresas 2 e 4 não há interferência, pois eles conseguiram racionalizar as tomadas de decisões. Já nas empresas 3 e 5 há interferência. E nas empresas 1 e 6 eles conseguem ter racionalidade em algumas coisas e em outras não, vai depender da área e de qual decisão precisa ser tomada.

As respostas da questão 13 nos mostra que a gestão de algumas empresas, por mais que sejam centralizadas nas mãos da família, possuem funções exercidas fora desse comando. A empresa 3 tem fora do comando familiar a contabilidade e a gerência de loja, a empresa 4 a produção, e a empresa 5 a gerência das lojas. Por mais que os gestores fiscalizem e estejam perto desses processos eles não realizam tais atividades. As empresas 1, 2 e 6 não possuem nenhuma função descentralizada do comando familiar.

Quando levamos em consideração a postura do fundador que sempre exerceu os cargos mais altos da gestão, podemos perceber a continuidade da autoridade exercida sempre pelo homem, o chefe da família é também o chefe da

empresa. Quando consideramos a família conduzindo a gestão, há uma mescla entre autoridade, generosidade e camaradagem, sendo esses dois últimos o que pode levar a um relacionamento direto e próximo entre os gestores e os funcionários, com distribuição de ajuda e de favores (COLBARI, 1996). Um ponto negativo descrito por Rosa, Cardozo e Mazon (2016) que fala sobre as deficiências das gestões em empresas familiares, é a dificuldade na descentralização onde é difícil para essa figura do fundador abrir mão do seu papel e, muitas vezes, aceitar uma possível sucessão, por isso eles ficam tanto tempo nos cargos mais altos da gestão.

Segundo Davel e Robichaud (1999) a família transmite valores e atitudes que influenciam na dinâmica empresarial, o que vimos caracterizar as respostas do bloco 2. Diversos valores são transferidos do ambiente familiar para o empresarial. Isso nos leva a ressaltar uma das dificuldades descritas por Rosa, Cardozo e Mazon (2016) referente às decisões pautadas em fatores emocionais, onde as vezes é difícil aplicar penalidades e tomar decisões difíceis. Entre as empresas abordadas, algumas sofrem com isso e as que não sofrem é porque já entendem que as decisões em relação à empresa devem ser tomadas de forma racional, o que já é um sinal de profissionalização na gestão.

Quadro 4: As ações da família gestora

<i>Empresas</i>	<i>14. Você considera a gestão financeira da empresa correta? As contas da família são separadas das contas da empresa?</i>	<i>15. Há um planejamento de sucessão para a empresa?</i>	<i>16. Existe algum planejamento para as ações futuras?</i>	<i>17. Como você avalia o atual desempenho econômico da empresa no mercado de confecções do Agreste de Pernambuco?</i>
Empresa 1	Sim. São separadas.	Sim.	Sim.	Positivo, pós pandemia, conseguiu se superar.
Empresa 2	Mais ou menos, eles não têm pró-labore definido.	Não.	Sim.	Enxerga estar numa crescente.
Empresa 3	Hoje é mais dividido e organizado.	Não.	Sim.	Enxerga estar em uma posição boa no mercado.
Empresa 4	Não.	Sim.	Sim.	Bom, mas poderia ser melhor.
Empresa 5	Sim. Eles organizaram.	Não, pois como eles são divididos por áreas não precisaram de um sucessor. São como um conselho	Já existiram mais, após a pandemia eles estão apenas mantendo.	Acha que estão estabilizados, sem velocidade e crescimento.
Empresa 6	Hoje sim.	Sim.	Sim. Pensam em crescer mais.	Acha que poderiam estar melhor.

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Quanto à questão 14, vimos que quatro das seis empresas têm as contas da família separadas das contas da empresa, ou seja, têm uma gestão financeira organizada. E vimos também que a empresa 2 procura separar as contas, mas ainda não tem um pró-labore definido e a empresa 4 não tem qualquer separação. Uma gestão financeira organizada é muito importante, para que a empresa saiba exatamente os números referentes ao seu negócio e assim possa ter uma base de informações racionais que ajude a decidir sobre em que investir ou cortar quando necessário.

Nas respostas da questão 15, é notório que metade das empresas têm um planejamento sucessório, sendo de suma importância, segundo Sampaio (2019) por serem poucas as empresas familiares que sobrevivem a 3ª geração, sendo um desses fatores a falta de preparação e planejamento. As outras três empresas não possuem planejamento sucessório algum, a empresa 5 até menciona não achar necessário um sucessor, pois eles se dividem em áreas e conseguiriam dar continuidade à empresa dessa forma.

A questão 16 apresenta informações sobre o planejamento de ações futuras, onde cinco das seis empresas responderam ter tais planejamentos. Apenas a empresa 5 mencionou que após o período pandêmico passado, nos anos de 2020 e 2021, eles apenas pensam em se manter e alcançar cada vez mais estabilidade.

Quanto às respostas da questão 17, podemos ver que as empresas 4 e 6 acham que poderiam estar melhor em relação ao seu desempenho econômico no mercado de confecções do Agreste pernambucano. A empresa 3 diz se ver em uma boa posição no mercado e se assemelha a empresa 1 que cita estar numa posição positiva pós pandemia, já a empresa 5 diz estar estabilizada e sem crescimento, e a empresa 2 se enxerga numa crescente, podendo alcançar patamares maiores.

Segundo o IPEG (2019) uma forte característica para o declínio das empresas é a falta de gestão nas empresas familiares, com negligência, gastos desenfreados e retrabalho. Vimos que segundo Fogaça (2016), uma importante chave para a gestão financeira é a organização dos custos e o controle de fluxo de caixa, em conjunto com a atenção do empresário a oportunidades de sobrevivência empresarial, sendo imprescindível a separação dos custos e dos ganhos da família e da empresa. Por

isso é importante essa divisão dos gastos da empresa e dos gastos familiares, para que haja um controle e seja vista a viabilidade da empresa, percebemos então que a maioria das empresas já passou por essa fase de organização de gastos, mas ainda há algumas que estão precisando desse processo.

A questão do planejamento sucessório é de suma importância para que não haja futuros problemas de gestão, não só por questões operacionais, mas também pelo impacto emocional que essa mudança carrega. No Brasil, apenas 30% das empresas familiares passam do comando da primeira para a segunda geração e apenas 5% para a terceira geração (OLIVEIRA, 2006; PASSOS et al, 2006).

Nas respostas apresentadas, algumas empresas não possuem esse planejamento o que pode ser prejudicial ao seu futuro, um dos grandes problemas desse planejamento muitas vezes são as divergências entre o sucedido e o sucessor, onde o fundador muitas vezes se sente ameaçado por serem substituídos pela geração mais nova (Lansberg, 1998).

Outro fator importante dessa profissionalização são as práticas administrativas, que visam organização e crescimento para as empresas, as fazendo planejar ações futuras e com isso alcançar um desempenho econômico satisfatório, destacando-se em relação aos seus concorrentes, o que segundo Gehlen (2006) caracteriza que a profissionalização da empresa começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio para tornar-se uma empresa profissional.

4.3 A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Neste tópico serão apresentadas as duas últimas categorias da pesquisa, referentes ao bloco 3 do roteiro de entrevistas – A profissionalização da gestão. A quinta categoria da pesquisa aborda as questões 18 a 20, referentes à qualificação profissional das pessoas da família envolvidas no negócio, a gestão com outras pessoas da família e se há intenção de substituí-las. A sexta e última categoria da pesquisa refere-se às questões 21 a 24, informando sobre a intenção de contratação de não familiares nas empresas e seus critérios de contratação.

Empresas	18. As pessoas que ocupam cargos de gestão possuem qualificação profissional para atuarem suas áreas?	19. Ao precisar resolver conflitos em termos de gestão, tais conflitos diminuiriam se as pessoas envolvidas não fossem da família?	20. Existe intenção em contratar profissionais qualificados para cargos de maior responsabilidade e confiança, em substituição aos membros da família?
Empresa 1	Apenas a esposa que está no financeiro e é administradora e suas auxiliares.	Sim.	Não, prefere os membros da família.
Empresa 2	Alguns possuem qualificação e outros experiência, e ainda alguns estão no cargo por causa da confiança	Não. Eles gostam que sejam da mesma família.	Existe a intenção de contratar profissionais qualificados para outros cargos, que não sejam aqueles em que os familiares já ocupam.
Empresa 3	Os filhos que agregaram a gestão sim, os demais experiência de trabalho.	Em alguns casos sim, mas em outros não.	Não em substituição, mas em complemento.
Empresa 4	Não, os familiares é apenas experiência. Alguns funcionários que auxiliam possuem.	Não, acham mais fácil ser da família.	Sim.
Empresa 5	O pai e a esposa tem a experiência, e os filhos possuem profissionalização.	Sim, pois acha que a profissionalização seria maior, pois a cobrança poderia ser maior.	Sim, em complementação a gestão.
Empresa 6	A esposa tem vários cursos, o esposo experiência, e filha está na faculdade e alguns funcionários têm profissionalização.	Sim.	Não, apenas em complemento.

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Quanto à questão 18, podemos observar que em todas as empresas são poucas as pessoas que possuem qualificação profissional para ocuparem os seus cargos e que os demais possuem um conhecimento mais empírico do trabalho, tendo apenas a experiência como principal referência. Especificamente nas empresas 3, 5 e 6 os filhos possuem qualificação completa ou em curso. Mas, pelas respostas, podemos perceber que a experiência é o que impera nessas empresas.

A questão 19 aborda os conflitos de gestão. As empresas 1, 5 e 6 acham que esses conflitos diminuiriam se as pessoas envolvidas não fossem da mesma família, o entrevistado da empresa 5 cita inclusive que as cobranças em relação ao trabalho poderiam ser feitas de forma mais eficaz. A empresa 3 acha que em alguns casos diminuiriam esses conflitos, já as empresas 2 e 4 acham que não diminuiriam, e na verdade preferem que as pessoas envolvidas na gestão sejam da família.

Na questão 20, sobre ter a intenção de contratar profissionais qualificados para cargos de responsabilidade e confiança, em substituição aos membros da família, apenas a empresa 4 falou que tinha essa intenção, as empresas 2, 3, 5 e 6

mencionaram que a intenção de contratar profissionais qualificados existe, mas, apenas em complemento aos membros familiares e não para substituí-los.

E a empresa 1 falou que prefere os membros da família mesmo. Percebemos uma contradição na visão dos gestores, pois na questão 13 vimos que as empresas 3 e 5 já possuem profissionais que ocupam cargos de gestão e confiança descentralizados do comando da família, e aqui mencionaram que não tinham a intenção de contratá-los. Já a empresa 4 foi coerente pois além de já ter funcionários que ocupem esses cargos, também possui a intenção de contratar mais.

Casillas, Vasquez e Diaz (2007) citam que o sucesso da profissionalização na gestão de uma empresa familiar depende das habilidades e competências daquelas pessoas que estão gerenciando, e ainda que se na família não houver pessoas capacitadas deve-se buscar fora dela esses profissionais. Percebemos que nas seis empresas entrevistadas, os fundadores têm, principalmente, apenas a experiência, e em algumas empresas os filhos já buscam qualificação o que é importante para que a empresa não sofra depreciação e perda de competitividade. Ainda é revelado nas respostas que a maioria das empresas tem essa intenção em buscar profissionais qualificados fora do ambiente familiar para agregar junto com os familiares na gestão.

Em relação aos conflitos entre os membros da organização, com uma boa organização e principalmente com decisões pautadas em fatores racionais pensando no bem-estar da empresa eles poderiam diminuí-los, e quanto menos pessoas da família então envolvidas, mais profissional as relações ficam, sendo mais fácil administrar os conflitos.

Quadro 6: Contratação de profissionais não familiares para compor o quadro gestor da empresa

Empresas	21. Existem conflitos geracionais na empresa? Como essa questão é resolvida?	22. Quais os critérios que a família usa para avaliar, em geral, o perfil dos profissionais contratados da família para a realidade econômica do Agreste de Pernambuco?	23. Como a família considera que colocar profissionais qualificados na gestão da empresa contribuiria para um melhor desempenho econômico de suas atividades?
Empresa 1	Sim, procuram o equilíbrio.	Procuram saber primeiro sobre o caráter da pessoa, e elas ocupam funções operacionais.	Contratação informal, e sem profissionalização.
Empresa 2	Não, como não há filhos, a geração é a mesma.	Procuram pessoas cristãs com os mesmos valores que eles.	Sim.

Empresa 3	Sim, procuram adequar, se reúnem para tomar decisões.	Fazem análise de currículo, por qualificação e experiência, principalmente.	Avaliando a experiência, pois as pessoas da cidade não são muito adeptas a se profissionalizarem	Sim.
Empresa 4	Sim.	Vão por indicação, ou fazem teste e veem na prática. Geralmente são costureiras ou auxiliares.	Por indicação e experiência.	Sim, mas não acham que o polo tem trabalhadores profissionalizados suficientes.
Empresa 5	Sim, apostam no que acha que mais vai dar certo, mesmo que uma das gerações não concorde.	Vê a parte técnica, mas, principalmente, os valores se combinam com a empresa.	Contratam por experiência, e geralmente são pessoas para trabalhos manuais. E quando elas mostram que sabem o que estão fazendo.	Sim.
Empresa 6	Sim, por causa da forma de criação. E acha que se completam em suas diferenças.	Procuram ver a experiência e a qualificação na prática, vê se atendem às necessidades da empresa.	Por experiência ou indicação.	Sim.

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Nas respostas da questão 21, vimos o questionamento sobre conflitos geracionais, àqueles existentes entre diferentes gerações dentro de uma empresa. A empresa 2 está isenta desses conflitos, pois ainda não existem filhos na gestão e portanto apenas a geração dos fundadores é atuante. Em todas as outras cinco empresas há relatos de ter esses conflitos e a forma de resolvê-los é variada. A empresa 6 acha que eles se complementam mesmo em meio a conflitos, a empresa 1, 3 e 5 acabam por procurar o equilíbrio se reunindo para tomarem as melhores decisões.

A questão 22 é sobre como a família contrata profissionais e nas respostas podemos ver que a empresa 1 contrata pessoas de fora da família para funções operacionais e adotam como critérios de contratação avaliar o quanto o caráter da pessoa se assemelha ao da empresa. Nesse sentido, destacamos a empresa 2 que procura pessoas com valores cristãos, pois faz parte da crença deles. A empresa 5 cita que valoriza a parte técnica, mas também, vê a questão dos valores na hora da contratação. A empresa 3 vê a qualificação, mas valoriza a experiência, assim como a empresa 4 que aceita indicações, mas, na prática, vê o trabalho do profissional que geralmente são auxiliares ou costureiras. A empresa 6 tem a mesma visão sobre a qualificação, mas principalmente, valoriza a experiência prática do profissional.

A questão 23 aborda como são feitas as contratações nas empresas. As

empresas 4 e 6 responderam de igual forma, as contratações são feitas por meio de indicação ou por experiência, se assemelhando as empresas 3 e 5 que mencionam a contratação por experiência. A empresa 3 até cita que avalia o fato das pessoas da região não procurarem se profissionalizar, o mesmo fato que a empresa 1 cita em sua resposta, que as contratações são sem profissionalização e sem um processo padronizado. A empresa 2 diverge um pouco das respostas porque vê que as contratações são feitas baseadas na confiança.

Na questão 24, vimos que todas as empresas concordam que a contratação de profissionais qualificados é bom para um melhor desempenho econômico das empresas. A empresa 1 cita que depende do profissional e do cargo que ele ocupará para esse desempenho ser melhorado. E a empresa 4 não acha que a região possui profissionais suficientes para isso.

Em suma, sobre o bloco 3, o equilíbrio dos conflitos geracionais, deve ser uma preocupação das empresas familiares. Como vimos, os conflitos variam de acordo com a idade dos pais e dos filhos, em relação ao trabalho feito juntos e em relação a uma futura sucessão (DAVIS; TAGIURI, 1989). Segundo Freire (2019) há uma tradição no polo de confecções de que a primeira leva de empresários veio da produção informal, por isso, não possuem formação técnica ou superior e que eles conduziram seus empreendimentos com o que aprenderam na prática, e por isso preferem contratar seus colaboradores com base na experiência de trabalho.

A necessidade de profissionais qualificados é um dos fatores para uma boa profissionalização da gestão das empresas e junto com ela um bom desempenho econômico. Lodi (1993), cita que a profissionalização é um processo pelo qual uma empresa familiar assume práticas administrativas racionais e não personalizadas, o que se acompanhado de pessoas qualificadas, devidamente alocadas em seus setores, evita as decisões pautadas em fatores emocionais, possibilitando, segundo Simões (2019), um melhor desempenho econômico, sendo essa uma estratégia administrativa, visando a perpetuação da empresa.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral da pesquisa propôs analisar a influência da cultura familiar na profissionalização da gestão em empresas familiares produtoras de confecção em Caruaru, e para refletir sobre isso entrevistamos 6 empresas produtoras de confecção na cidade de Caruaru. A partir dos dados coletados, pudemos verificar vários aspectos de como as condutas familiares influenciam na gestão, as dificuldades e as opções adotadas para a profissionalização dessas empresas.

Em relação a cultura da família, podemos perceber que as empresas entrevistadas dão grande importância aos laços emocionais e de sangue. As empresas também são responsáveis pela renda familiar o que cobra o empenho de todos na gestão. Vimos as respostas relativas à cultura da família endossar o que Gonçalves (2000) aponta: esse tipo de organização precisa lidar com dois ambientes diferentes, a família e a empresa sendo difícil a distinção do ambiente familiar e do ambiente de trabalho.

Percebemos também que os conflitos diminuem quando a organização dos setores e a divisão de obrigações acontecem, corroborando com a análise da teoria econômica onde Chandler, 1968 destaca a ideia de que os empresários americanos tinham um papel fundamental na organização interna da firma, e que eles dividiam os setores por departamento para coordenar funções e ainda criavam escritórios centrais para coordenar os departamentos, o que era um grande diferencial na organização das firmas. E por fim constatamos nas entrevistas que as empresas são gerenciadas principalmente pela familiar nuclear, sendo uma característica da maioria das empresas familiares do Agreste Pernambucano.

Sobre a gestão praticada, percebemos que o chefe da família geralmente é o chefe da empresa, exercendo os cargos mais altos da gestão e mostrando, segundo Colbari (1996), uma mescla entre autoridade, generosidade e camaradagem, características de uma gestão conduzida pela família. Os valores que são transferidos da família para a gestão empresarial podem provocar dificuldades como decisões pautadas em fatores emocionais (ROSA, CARDOZO E MAZON, 20016), algumas das empresas entrevistadas já entendem a importância de decisões pautadas em fatores racionais visando o desempenho da empresa melhorar e ser um fator importante para o desenvolvimento da profissionalização.

Observamos que a maioria das empresas entrevistadas estão no processo

de separação de gastos e algumas ainda estão passando por ele, sendo essa organização financeira de suma importância para o crescimento das mesmas. Metade das empresas entrevistadas não têm um planejamento sucessório, podendo ser um indicativo prejudicial para elas no futuro, já que junto com esse processo podem trazer questões emocionais e acarretar em problemas de gestão. As práticas administrativas que visam organização e crescimento para as empresas vêm em conjunto com o planejamento de ações futuras, e segundo Gehler (2006) a profissionalização da empresa começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um negócio para tornar-se uma empresa profissional.

A profissionalização da gestão de uma empresa vai depender segundo Casillas, Vasquez e Diaz (2007) das habilidades e competências das pessoas que estão gerenciando e se na família não houver essas pessoas capacitadas deve-se buscar profissionais fora dela, podemos perceber nas entrevistas que em algumas empresas os filhos dos fundadores buscam capacitação em cursos superiores, mas a maioria deles gerencia com base na experiência, embora entendam que a profissionalização é importante para que a empresa não perca competitividade no mercado e alcance desempenhos econômicos melhores.

Os conflitos também são gerenciados de forma mais fácil, quanto mais profissionais forem as relações, se as pessoas forem de fora da família é mais fácil de coordenar os conflitos, pois diminui os fatores emocionais envolvidos. Segundo Davis e Tagiuri (1989) o equilíbrio dos conflitos geracionais deve ser uma preocupação, eles podem surgir de acordo com a idade, em relação ao trabalho e em relação à sucessão. Nas empresas entrevistadas, podemos ver que aquelas que têm esses conflitos procuram o equilíbrio entre as ideias diferentes.

A contratação de funcionários nas empresas confeccionistas do polo de confecções é feita, em sua maioria, à base de experiências, segundo uma tradição local. Há, portanto, uma necessidade em contratar profissionais qualificados para que haja uma gestão profissionalizada e um crescimento econômico duradouro das empresas, pois segundo Simões (2019), com isso vem um melhor desempenho econômico, sendo essa uma estratégia administrativa fundamental, visando a perpetuação da empresa.

Avaliando as entrevistas e todos os conceitos sobre empresas familiares e o processo de profissionalização delas, podemos ver que as 6 empresas estão no caminho da profissionalização, enquanto algumas têm mais problemas com os

conflitos familiares e a falta de organização das obrigações, outras precisam entender a importância de colocar pessoas qualificadas em alguns cargos. A liderança patriarcal é forte em todas elas, e acreditamos que com a chegada de novas gerações na gestão das empresas, o processo de profissionalizar cada vez mais a gestão, passando-as do patamar de apenas um negócio familiar para uma empresa séria está cada vez mais próximo.

Em suma, enxergamos que nenhuma das seis empresas possui profissionalização completa, todas elas ainda carregam vários traços frágeis ou problemáticos, típicos de empresas familiares, que precisam ser contornados. Para isso, cada vez mais as pessoas envolvidas na gestão precisam ser capacitadas para que as decisões sejam racionalizadas, e em consequência de todos esses ajustes elas possam estar profissionalizadas e possam prosperar cada vez mais, alcançando um bom desempenho econômico e permanecendo atuante por várias gerações em Caruaru e no polo de confecções do Agreste Pernambucano.

REFERÊNCIAS

BORNHOLD, W. **Governança na empresa familiar**. Implementação e prática. PortoAlegre. Editora Bookman, 2005.

BURNETT, A. As raízes rurais da Feira da Sulanca no agreste pernambucano. **Revista Extensão Rural**, DEAER/UFSM, Santa Maria, v.21, n.4, out./dez. 2014.

CASILLAS, J; VÁZQUEZ, A; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson learning edições. 2007.

CHANDLER, A. D. O advento da Grande Empresa. Traduzido de “The coming of the big business”. In: Woodward, C.V. (ed.), *The comparative approach to american history*. New York and Oxford: Oxford U.P., 1968.

CHANDLER, A. D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge and London: The Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

COLBARI, A. Imagens Familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes. 1996.

DAVIS, J. A.; TAGUIURI, R. Bivalent attributes of the Family firm. Owner Managed. Business Institute Santa Barbara, California, 1989. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: por uma introdução à sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, 2000. FIA.

DAVEL, E.; ROBICHAUD, A. Influência, sexualidade e representações familiares nas organizações. In: *Revista Organizações e Sociedade*, v.9, n.24, maio/agosto 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/bS7fvNqwp6dCy78K8ySKFvH/?lang=pt>

DOMINGUES, R. **Relatório de Estágio**: Indicadores de desempenho económico e financeiro das PME's no âmbito do Sistema de Normalização Contabilística. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal, 2009

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. In: **ERA – Revista de Administração de Empresas**. [s.l.], v.7, n.23, p. 161-198, abril/junho, 1967. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40774>. Acesso em: 20/08/2021.

FUNDAÇÃO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – FADE/UFPE. **Estudo de caracterização econômica do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano**: relatório final apresentado ao SEBRAE/PE. Recife: Editora da UFPE, maio/2003.

FREIRE, C. **Da condição de trabalhador à condição de empresário**: estratégias de sobrevivência em um contexto de subdesenvolvimento. Curitiba: Editora Appris, 2019.

FOGAÇA, J. B. D. Os três elementos-chave para uma gestão empresarial de sucesso. ACIC Campinas, 2016. Disponível em: <https://www.acicampinas.com.br/blogs/os-3-elementos-chave-para-uma-gestao-empresarial-de-sucesso>. Acesso em: 12 de dezembro de 2021.

FREITAS, E.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares , estagnar ou inovar G&DR. Taubaté, SP, Brasil, v. 7, n. 3, p. 158-185, set-dez/2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Julita/Downloads/monica,+514-867-1-CE.pdf>. Acesso em: 12 de dezembro de 2021.

FREZZA, C. M.M.. **Gestão e sucessão em empresa familiar**. Gestão e Desenvolvimento. Novo Hamburgo-RS. v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

GAZETA DO POVO, Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ / FAE Business School e da Editora Gazeta do Povo. Economia empresarial. Coleção gestão empresarial FAE GAZETA DO POVO. Curitiba, 2002.

GEHLEN, M. V.D. **A profissionalização da gestão em empresas familiares**: um estudo de caso da artercola S/A. 2006. 112 f. Monografia (Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas), Feevale, Novo Hamburgo, 2006.

GESTÃO EMPRESARIAL: **o que é como funciona e como aplicar**. FIA business school. 2018. disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-empresarial/> acesso em 12 de dezembro de 2021.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. As empresas familiares no Brasil. RAE - **Revista de Administração de Empresas**, EAESP, FGV, São Paulo. RAE Light, v.7, No 1, p.7-12, Jan./Mar. 2000.

IPEG, gestão empresarial: entenda o que é e como ela é aplicada nas empresas. Disponível em: <https://www.ipeg.org.br/gestao-empresarial-entenda-o-que-e-e-como-ela-e-aplicada-nas-empresas> acesso em 12 de dezembro de 2021.

KERSTENETZKY, J. Alfred Marshall on Big Business. Cambridge Journal of Economics. Oxford University Press, 2010.

- LANSBERG, I. The succession conspiracy. *Family Business Review*, Boston, v.1,n.2, p.119-143, Summer 1988.
- LIMA, A. S.. “**Empreendendo**” a Sulanca: o SEBRAE e o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UFCG). Campina Grande, 2011.
- LIMÁRCIO, T.; ALVES, L.; LEITE, C.; ANTUNES, M.; DANIEL, A. A importância da gestão de empresas familiares. In: XII SEGET – **Simpósio em excelência em gestão e tecnologia**, outubro/2015.
- LODI, J.B. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.
- MARSHALL, A. **Industry and Trade**: A Study of industrial technique and business organization; and of their influences on the condition of various classes and nations. Cambridge, 1919.
- MOREIRA J, A. L.; BORTOLI, N. **A empresa familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NEVES J. C. **Análise e Relato Financeiro** –Uma visão integrada de gestão. 5ª Edição. Lisboa: Texto Editora, 2012.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 6 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2014.
- PASSOS, É.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa. São Paulo: Gente, 2006.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.
- REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO – RBA. Matéria: Tudo em família. 6de julho de 2017. Disponível em: <https://revistarba.org.br/tudo-em-familia/>
- RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: Editora CLA, 2007.
- ROSA, D.; CARDOSO, R.; MAZON, V. Gestão de empresas familiares: uma revisão de literatura. *Revista Espacios*, v. 38, n.13, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/17381319.html>
- SAMPAIO, Luciano. **Empresas familiares e plano de sucessão**. Pwc, Nordeste, 2019.

Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>

SEBRAE, agência SEBRAE de notícias, Redação, 2016. Disponível em: <http://www.rn.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/RN/empresas-familiares-representam-49-dos-pequenos-negocios,55993af09ecd6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

SEBRAE. **Estudo de caracterização econômica de polo de confecções do Agreste Pernambucano**. Recife. 2013.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico [livro eletrônico]**. São Paulo, 2013. 1 ed. Disponível em: [https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia do Trabalho Cient%C3%ADfico - 1%C2%AA Edi%C3%A7%C3%A3o - Antonio Joaquim Severino - 2014.pdf](https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia%20do%20Trabalho%20Cient%C3%ADfico%20-%201%C2%AA%20Edi%C3%A7%C3%A3o%20-%20Antonio%20Joaquim%20Severino%20-%202014.pdf)

SIMÕES, R. P. Seminário sobre empresa familiar. [19-], não paginado. 2012 Tudo em Família, **Revista Brasileira de Administração**, Matéria RBA, 2017. Disponível em: [https://revistarba.org.br/tudo-em-familia/#:~:text=Esta%20pesquisa%20apontou%20que%20a,%25\)%%20e%20Nordeste%20\(52%25\).](https://revistarba.org.br/tudo-em-familia/#:~:text=Esta%20pesquisa%20apontou%20que%20a,%25)%%20e%20Nordeste%20(52%25).)

VÉRAS DE OLIVEIRA, R. O Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco: elementos para uma visão panorâmica. In: VÉRAS DE OLIVEIRA; SANTANA (orgs.). **Trabalho em territórios produtivos reconfigurados no Brasil**. João Pessoa, Editora da UFPB, 2013.

ZORZANELLI, G. **Conceito de Empresa familiar**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conceito-de-empresa-familiar/51036/>. Acesso em 12 de dezembro de 2021.

APENDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTAS DO TCC

BLOCO 1: a constituição da família e do negócio

1 Como se constituiu a família e por que decidiram abrir um negócio? 2 Quando e como a empresa surgiu? Quem fundou?

O que a empresa significa para a família?

É a empresa a responsável por toda a renda familiar ou existe alguma outra forma de renda?

Todos(as) os(as) filhos(as) estão trabalhando na empresa? Por quê?

Além de pais e filhos, outras pessoas da família trabalham na empresa? Por que foram escolhidas e o que fazem?

Há conflitos entre os membros da família sobre obrigações e interesses em relação à empresa?

Existe uma separação entre vida familiar e ambiente de trabalho?

BLOCO 2: a estrutura da gestão praticada na empresa

Como se apresenta a estrutura da gestão atual da empresa? É a mesma de quando foi fundada?

Quais os valores e as características da família que são espelhados na gestão da empresa?

Como seria possível caracterizar a relação entre os gestores e os funcionários?

Quando reuniões são feitas e decisões precisam ser tomadas, há interferência emocional e dos laços familiares na tomada de decisões?

Alguma atividade de gestão da empresa é descentralizada do comando da família?

Você considera a gestão financeira da empresa correta? As contas da família são separadas das contas da empresa?

Há um planejamento de sucessão para a empresa? 16 Existe algum planejamento para as ações futuras?

Como você avalia o atual desempenho econômico da empresa no mercado de confecções do Agreste de Pernambuco?

BLOCO 3: a família nos cargos de gestão

As pessoas que ocupam cargos de gestão possuem qualificação profissional para atuar em suas áreas?

Ao precisar resolver conflitos em termos de gestão, tais conflitos diminuiriam se as pessoas envolvidas não fossem da família?

Existe intenção em contratar profissionais qualificados para cargos de maior responsabilidade e confiança, em substituição aos membros da família?

Existem conflitos geracionais na empresa? Como essa questão é resolvida?

Quais os critérios que a família usa para contratar pessoas que não são da família para a empresa? Que tipo de função ocupariam?

Como a família avalia, em geral, o perfil dos profissionais a ser contratados mediante a realidade econômica do Agreste de Pernambuco?

A família considera que colocar profissionais qualificados na gestão da empresa contribuiria para um melhor desempenho econômico de suas atividades?