

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

MARIA LAISA DE MELO WANDERLEY

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR COMERCIAL DO SETOR
DE CONFECÇÕES, EM BREJO DA MADRE DE DEUS.**

CARUARU

2025

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR COMERCIAL DO SETOR
DE CONFECÇÕES, EM BREJO DA MADRE DE DEUS.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Administração, do Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, com requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de empresa familiar.

Orientadora: Prof. Dra. Claudia Freire

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Wanderley, Maria Laisa de Melo.

Análise da gestão de uma empresa familiar comercial do setor de confecções,
em Brejo da Madre de Deus. / Maria Laisa de Melo Wanderley. - Caruaru,
2025.

p.45, tab.

Orientador(a): Cláudia Freire

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. empresa familiar. 2. gestão da empresa familiar. 3. família. 4. negócios no
agreste de Pernambuco. I. Freire, Cláudia . (Orientação). II. Título.

640 CDD (22.ed.)

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR COMERCIAL DO SETOR
DE CONFECÇÕES, EM BREJO DA MADRE DE DEUS.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Administração do Campus Agreste da
Universidade Federal de Pernambuco -
UFPE, na modalidade MONOGRAFIA como
requisito parcial para a obtenção do título de
BACHARELA EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovada em: 15 / 04 / 2025

BANCA EXAMINADORA

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

Prof. Dra. Daiana Amorim Ferreira (Examinadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho a minha mãe, que sempre esteve ao meu lado, oferecendo apoio incondicional e incentivo em cada etapa desta caminhada. Sua força e dedicação foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Dedico também aos meus filhos, minha maior motivação, que me inspiram todos os dias a seguir em frente, superar desafios e buscar sempre o melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me deu forças para enfrentar todas as dificuldades, me guiou em todos os momentos e iluminou minha mente, permitindo, assim, a realização deste sonho.

Agradeço a toda a minha família, especialmente à minha mãe, Hilda, que foi meu porto seguro durante toda a jornada, por todo o apoio e dedicação para que eu estudasse e conquistasse um curso superior.

Expresso minha gratidão ao meu marido, Erinaldo, que esteve sempre ao meu lado, me apoiando e incentivando, além de exercer com dedicação seu papel de pai, cuidando dos nossos filhos nos momentos em que precisei estar ausente. Aos meus filhos, minha fonte de inspiração e motivação, que mesmo sem entender me deram forças para continuar.

Agradeço a todos os meus professores, especialmente a minha orientadora de TCC, Cláudia. Obrigada por exigir mais de mim do que eu acreditava ser capaz de realizar. Minha eterna gratidão pelo compartilhamento do seu conhecimento, tempo, paciência e palavras de incentivo, que foram fundamentais para minha trajetória.

Sou grata também aos meus colegas de faculdade, Ari, Jessika e Fabricia, por todo apoio, amizade e cumplicidade ao longo dessa caminhada. Aos meus colegas de van, Hellen, Hellida, que se tornaram além do que simples companheiras de viagem, mas verdadeiras amigas, sempre trazendo apoio, incentivo e alegria nos dias difíceis.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa conquista, o meu muito obrigada!

RESUMO

As empresas familiares desempenham um papel crucial na economia brasileira, representando 90% dos negócios no país e contribuindo com 65% do PIB. Apesar de sua relevância, enfrentam desafios específicos de gestão, como falta de regras claras, mistura de contas pessoais e empresariais, cabide de emprego e ausência de planejamento sucessório. Além disso, conflitos familiares e disputas de poder podem comprometer sua sustentabilidade. Dessa maneira, objetivamos nesta pesquisa analisar as características e desafios da gestão de uma empresa familiar do setor de confecções em Brejo da Madre de Deus – PE. Para isso, o estudo adotou uma abordagem qualitativa básica, sendo uma pesquisa qualitativa e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista direta, conduzida com a proprietária da organização no mês de março de 2025, permitindo identificar percepções e práticas relacionadas à gestão do negócio familiar. Por fim, os resultados indicam que a empresa analisada ainda mantém características típicas de negócios familiares, como a centralização da gestão e a forte influência dos fundadores.

Palavras-chave: Empresa familiar; gestão da empresa familiar; família e negócios no agreste de Pernambuco.

ABSTRACT

Family businesses play a crucial role in the Brazilian economy, accounting for 90% of the country's businesses and contributing 65% of GDP. Despite their importance, they face specific management challenges, such as a lack of clear rules, the mixing of personal and business accounts, job hunting and a lack of succession planning. In addition, family conflicts and power struggles can compromise their sustainability. In this way, the aim of this research was to analyze the characteristics and challenges of managing a family business in the clothing sector in Brejo da Madre de Deus - PE. To this end, the study adopted a monographic, qualitative and descriptive method, using interviews as the main data collection instrument. Finally, the results indicate that the company analyzed still retains typical family business characteristics, such as centralized management and the strong influence of the founders.

Keywords: Family business; Family business management; Family and business in the Pernambuco hinterland.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FADE/UFPE - Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PIB- Produto Interno Bruto

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCLE- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1	O QUE É UMA EMPRESA FAMILIAR E QUAIS DESAFIOS CARACTERIZAM SUA GESTÃO.....	13
2.2	A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES FAMILIARES NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....	16
2.3	O NEGÓCIO DAS CONFECÇÕES NO AGRESTE DE PERNAMBUCO E NA CIDADE DE BREJO DA MADRE DE DEUS.....	20
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	25
3.1	MÉTODO DA PESQUISA.....	25
3.2	TIPO DE PESQUISA.....	25
3.3	COLETA DE DADOS.....	26
3.4	FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4.1	HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	28
4.2	PERFIL SOCIOECONÔMICO DA ENTREVISTADA.....	30
4.3	A GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR COMERCIAL.....	33
5	CONCLUSÃO.....	40
	REFERÊNCIAS.....	42
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	44

1 INTRODUÇÃO

O crescimento das empresas familiares e sua influência na economia brasileira é notável, correspondendo a “12% do PIB no setor do agronegócio; 3% na indústria e 54% na prestação de serviços” (Sebrae, 2013 apud Rosa; Cardoso; Mazon, 2017, p.2). Essa importância é reforçada de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), informando que 90% das empresas brasileiras são familiares e são elas as responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto (PIB), gerando cerca de 75% dos empregos formais do país (Sebrae, 2021), sendo possível afirmar que as empresas familiares brasileiras apresentam uma grande contribuição para a economia do país.

Assim, percebemos que as empresas familiares são fundamentais para o cenário socioeconômico do país, em contrapartida, gerir uma empresa familiar não é tarefa fácil, existem desafios diários a serem enfrentados. Pois, realizar o trabalho de gestão de um negócio ao lado da família delimita desafios ainda mais específicos, é preciso lidar com as relações profissionais e familiares, que se misturam e geram conflitos. Como exemplo disso, Steinberg (2016 apud Rosa; Cardoso; Mazon 2017) afirma que há quatro grandes problemas em empresas familiares, que podem ser o ponto principal para o seu encerramento, são eles: a falta de regras, a mistura de contas pessoais com conta da empresa, o cabide de emprego e o não planejamento da sucessão.

Para melhor entender a gestão de uma empresa familiar e seus desafios, é preciso, a princípio, conhecer sua caracterização. De acordo com Grzybovski e Lima (2004), as empresas familiares são gerenciadas por pessoas que pertencem à mesma família, ou um grupo de pessoas que tenham relações de parentesco, que se encontram ligadas por laços biológicos ou sociais. Por isso, o Sebrae (s/d) evidencia a fragilidade dessas empresas quanto a mais alguns problemas enfrentados em sua gestão, tais como: a falta de definição clara da hierarquia, informações assimétricas, a falta de definição da linha de poder, a disputa de poder, funcionários escolhidos pelo grau de parentesco, os desestímulos de outros profissionais, divergências entre gerações, divergência na escolha do sucessor e as possíveis relações que podem ser implicadas no meio de trabalho ou vida familiar.

Na concepção de Grzybovski (2007, p. 9), “a empresa familiar é permeada por relações entre familiares e não familiares que imprimem uma dinâmica empresarial muito complexa, envolvendo relações afetivas, econômicas e financeiras, numa dimensão sócio-empresarial”. Para completar esse quadro de complexidades, Banker (2013) realizou um comparativo entre essas empresas, através das suas expectativas, e notou que a cada 100 empresas familiares, 30 sobrevivem à segunda geração, apenas 15 à terceira e meramente 4 à quarta geração.

Tendo em vista a importância da empresa familiar para as atividades econômicas e produtivas do país e suas complexidades, a partir do descrito acima, fica clara a necessidade de melhor conhecer sua caracterização e suas formas de gestão. Por isso, pretendemos estudar os desafios encontrados na gestão de uma empresa familiar comercial para exercitar a compreensão sobre a gestão deste tipo de empresa. Para realizar tal estudo, optou-se por fazer um estudo de caso, em uma empresa familiar comercial do setor de confecções, no agreste de Pernambuco, ressaltando as características e desafios da gestão desse tipo de empresa.

A partir do descrito, o problema abordado nesta pesquisa foi: quais as características e os desafios encontrados na gestão de uma empresa familiar comercial, do setor de confecções, em Brejo da Madre de Deus PE?

O objetivo geral deste trabalho é analisar as características e os desafios encontrados na gestão de uma empresa familiar comercial, do setor de confecções, em Brejo da Madre de Deus – PE.

Os objetivos específicos são:

- Caracterizar a trajetória e a gestão da empresa estudada;
- Descrever como as relações familiares afetam a gestão da empresa;
- Identificar os fatores que influenciam a tomada de decisão;
- Conhecer suas principais características e seus principais desafios;

O presente trabalho justifica-se por possuir relevância teórica e prática, tendo em vista que a contribuição teórica se refere às empresas familiares ser objeto de interesse crescente dos pesquisadores, considerando sua importância para o país, assim, tornando este trabalho mais uma fonte de pesquisa disponível, ofertando reflexões sobre os problemas abordados na gestão das empresas familiares. A contribuição prática se refere ao fato de a pesquisa ser realizada em uma empresa familiar específica, sendo uma oportunidade de analisar a gestão praticada e identificar os desafios enfrentados que podem afetar seu desempenho.

Nessa perspectiva, a referida pesquisa se detalhou em cinco seções: a primeira corresponde a esta introdução, apresentando o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. A segunda, corresponde à revisão de literatura que servirá de embasamento teórico para os objetivos pretendidos; a terceira compreende a metodologia que abordará o método e as ferramentas de pesquisa utilizadas; na quarta seção serão apresentados os resultados obtidos através do instrumento de coleta de dados e sua respectiva análise, sob o viés do embasamento teórico e, por fim, a conclusão da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura serve para dar base teórica e científica ao trabalho. Sua função é expor o conhecimento adquirido sobre o que vai ser pesquisado. Neste caso, o tema é gestão de uma empresa familiar comercial.

2.1 O QUE É UMA EMPRESA FAMILIAR E QUAIS DESAFIOS CARACTERIZAM SUA GESTÃO

Apresentar um conceito único de empresa familiar é uma tarefa desafiadora, considerando que há ampla diversidade de definições propostas por distintos estudiosos da área sobre o termo (Chua et al., 1999 apud Rosa; Cardoso; Mazon, 2017). Então, inicialmente, iremos aprofundar a compreensão do termo, através de algumas definições presentes na literatura sobre esse assunto.

Primeiro, temos a visão de Grzybovski e Lima (2004 apud Rosa; Cardoso; Mazon, 2017), que define empresa familiar como uma organização familiar, gerenciada por um grupo de pessoas que pertencem à mesma família, ligadas por laços biológicos ou societários. Seguindo essa perspectiva da organização familiar gerenciada por um grupo de pessoas da mesma família, temos Rosa, Cardoso e Mazon (2017) que acrescenta mais alguns detalhes à empresa familiar, como toda aquela que vincula a família ao trabalho, em que o patrimônio da empresa constitui a principal fonte de renda da família.

Observando estas duas definições, é perceptível que as definições de empresa familiar apontam um grupo com parentesco em comum que detém a propriedade e o controle de uma empresa.

Nesse sentido, Gonçalves (2000, p. 08) delimitou algumas características para definir empresa familiar, tendo em vista três situações, como podemos observar:

- a) 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;
- b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas;
- c) 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.08)

Essas definições reforçam o papel central da família nesse tipo de empresa, essa ideia é corroborada e ampliada pelo Sebrae (s/d), ao detalhar diferentes formas de envolvimento familiar no controle e na administração destas organizações, através da apresentação de três tipos de empresas familiares, são elas: as empresas de controle familiar, ou seja, a família possui 51% ou até mais das cotas ou ações da empresa, exercendo assim o controle da organização, portanto, a administração do negócio não está totalmente nas mãos dos familiares; empresas de administração familiar, nesse caso a administração da organização está repleta de profissionais da mesma família e a empresa familiar tradicional, onde o controle é familiar e a administração também, sendo difícil dissociar a família da imagem da empresa.

Em suma, entendemos que a empresa familiar é aquela de propriedade da família, ou que possui a maior cota de ações, se for o caso, a gestão e o controle pertencem à família e não se dissocia a família da imagem da empresa.

Dessa maneira, após destacar o que é uma empresa familiar, trataremos de apresentar os desafios de sua gestão.

No que diz respeito a gestão da empresa familiar, Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007 apud Rosa; Cardoso; Mazon 2017) afirmam que existem seis características determinantes da gestão das empresas familiares, são elas: primeira – decisões influenciadas por fatores emocionais: os vínculos sanguíneos dificultam a tomada de decisões e aplicação de normas ou penalidades a um filho ou irmão, isso pode ser desafiador para a gestão; segunda – a dificuldade na descentralização: já que a responsabilidade pela empresa é centralizada nos fundadores e frequentemente concentra o poder nos cargos mais altos por eles ocupados, isso pode criar uma cultura institucional rígida e até prejudicar a sucessão, em contraste com o dinamismo e a agilidade demandados pelo mercado atual; terceira – a lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos: muitas empresas familiares contratam e valorizam os funcionários por lealdade à família, podendo causar estagnação na produtividade e falta de inovação em processos, especialmente, quando critérios como competência e desempenho não são devidamente priorizados; quarta – a confiança mútua: característica essa que diz respeito à escolha de ocupantes para cargos estratégicos dentro da empresa, um traço comum na empresa familiar é selecionar pessoas para tais cargos com base em vínculos parentais ou emocionais ou confiança pessoal, em vez de priorizar a competência; quinta – os conflitos entre gerações: divergências

entre fundadores e sucessores são comuns, especialmente quando os mais jovens desejam modernizar práticas ou adotar novas perspectivas que atendam às demandas do mercado contemporâneo, tais conflitos podem comprometer a sucessão e o futuro do negócio; sexta – o perfil do sucedido igual ao do sucessor: pelo fato de muitos gestores acreditarem que a melhor abordagem é perpetuar seu estilo de gestão, selecionam sucessores com ideologias similares, entretanto, essa prática desconsidera as mudanças no cenário mercadológico e limita a adaptação da empresa às mudanças.

Este conjunto de características ajudou a pontuar muitos desafios da gestão praticada nas empresas familiares, mas não basta pontuar tais desafios, é preciso entender como eles se formam. Por isso, Gonçalves (2000) afirmou que ao estudar a empresa familiar brasileira, é necessário contextualizar a cultura das famílias empresárias no país que historicamente são orientadas pelo patrimonialismo, definindo visão patrimonialista

como aquela que se estruturou nas famílias patriarcais, formando parentelas sob a chefia de um senhor. Em termos práticos, é uma visão patrimonialista que permite à família administrar o patrimônio pessoal e o da empresa como se fosse único e privado – *‘o dinheiro em dois bolsos, mas de um dono só’*. Neste sentido, predominam os valores próprios de uma estrutura patriarcal, fazendo com que nas empresas não exista efetivamente uma relação profissional e jurídica entre a empresa e o empregado, mas uma relação paternalista, orientada e disciplinada pelo patrão e dono, baseada em fidelidade e mútua confiança, principalmente, durante a gestão controlada pelo fundador. É a visão patrimonialista que provoca as grandes inconsistências da empresa familiar: o autoritarismo, o nepotismo, o uso da confiança pessoal, e não da competência, para a escolha de colaboradores. (Gonçalves, 2000, p.9).

Além da característica histórica do patrimonialismo, Fortes, Danieli e Müller (2013 apud Rosa ; Cardoso; Mazon 2017), evidenciam que as empresas podem sofrer mudanças ou riscos devido alguns fatores atuais, como o surgimento de alguma lei, crises financeiras e a concorrência de empresas do mesmo ramo adentrando no mercado. Assim, isso representa um conjunto de características e desafios, fazendo as empresas familiares apresentarem particularidades em sua gestão.

Quando se trata especificamente da gestão de um empreendimento comercial, o foco está nas formas de comercializar produtos e serviços disponibilizados pela empresa. Nesse sentido, Muniz (2024, p.1) afirma que “toda empresa precisa de uma boa gestão comercial. Independentemente do tamanho do negócio, é preciso que possua qualidade para lidar com clientes, fornecedores e oferecer bons produtos e

serviços para conquistar melhores resultados”. Isso reflete diretamente em ter estratégias para comercializar os produtos e serviços oferecidos e fortalecer a competitividade da empresa no mercado. Além disso, abrange atividades como pesquisa de mercado, comportamento do consumidor, análise da concorrência, definição de preços, campanhas de marketing, controle financeiro eficiente, entre outras responsabilidades (Muniz, 2024).

Ainda de acordo com Muniz (2024), são características essenciais de uma gestão comercial:

- Visão estratégica do empreendimento: entender os pontos de oportunidade e de ameaça do negócio e planejar ações para fazer o empreendimento crescer de maneira ágil e eficiente;
- Posicionamento: saber quem são os clientes, suas necessidades e desejos e criar ações de marketing e de vendas para melhorar o relacionamento com os clientes;
- Atenção aos concorrentes: ter informações sobre os concorrentes para garantir a competitividade do negócio;
- Acompanhar todo o processo de vendas: desde a oferta de mercadorias até a satisfação ou não com o produto ou serviço;
- Uso de tecnologia para controle das atividades: registros de vendas, comparações de resultados mensais, abordagem tecnológica dos clientes e divulgação de produtos e serviços.

Porém, são raras as informações específicas sobre gestão de empresas comerciais familiares para detalhar seus desafios, levando a considerar a necessidade de produzir pesquisas neste sentido. Mas, não se pode deixar de considerar que as características atribuídas à gestão em geral de empresas familiares também influem sobre a gestão de empresas comerciais familiares.

2.2 A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES FAMILIARES NA GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

As organizações familiares se configuram como modelos únicos de gestão, resultantes da interação contínua entre a família e a empresa. Essa dinâmica gera uma forma singular de conduzir as práticas organizacionais, à medida que a estrutura

dessas empresas integra tanto elementos econômicos quanto sociais (Chrisman; Chua; Steier, 2005 apud Castro, Borges, Brito, 2008).

No entanto, essa dualidade entre família e organização gera desafios, uma vez que cada uma dessas esferas opera sob lógicas distintas. Enquanto a família prioriza laços afetivos, acolhimento e proteção de seus membros, o ambiente organizacional se concentra na busca por eficiência, competitividade e resultados. A convergência dessas perspectivas pode influenciar significativamente a tomada de decisões e o desempenho das empresas familiares, impactando tanto suas estratégias quanto sua cultura organizacional (Gudmundson et al., 1999 apud Castro, Borges, Brito, 2008).

Nesse contexto, percebe-se que o ambiente organizacional se torna permeado de subjetividades vindas do núcleo familiar, considerando que a família é quem produz essas subjetividades, tornando as emoções um fator determinante no direcionamento das empresas familiares. Em muitos casos, os aspectos emocionais acabam se sobrepondo à racionalidade, influenciando diretamente as decisões e os rumos da organização (Castro, Borges, Brito, 2008).

A gestão da empresa familiar, portanto, está intrinsecamente ligada aos valores, crenças e comportamentos da família, os quais são transmitidos de forma sutil aos descendentes. Esse processo de transmissão ocorre de maneira natural, fazendo com que os sucessores absorvam e perpetuem os princípios estabelecidos pelos familiares, ou seja, suas subjetividades. Pode-se afirmar que a família constitui um sistema de crenças e normas que se perpetua de geração em geração, influenciando diretamente a condução do negócio ao longo do tempo (Castro, Borges, Brito, 2008).

Dessa maneira, a presença de parentes na gestão torna as relações ainda mais complexas, ultrapassando a hierarquia profissional e envolvendo vínculos afetivos. Isso faz com que os desafios enfrentados por essas empresas não se limitem apenas à manutenção do negócio, mas também à preservação do projeto familiar e de seus valores. Assim, a interdependência entre família e organização impõe dilemas que afetam tanto a continuidade da empresa quanto a estabilidade das relações familiares (Castro, Borges, Brito, 2008).

Nesse contexto está a falta de regras claras, pois com o aumento das interações familiares dentro de uma empresa, os riscos de conflitos entre parentes também se intensificam, especialmente quando alguns membros resistem em seguir normas.

Steinberg (2016 apud Rosa; Cardoso; Mazon 2017), destaca quatro problemas que podem levar ao fechamento dessas organizações. Primeiro, a ausência de disciplina e de diretrizes bem definidas, aplicáveis a todos de forma equitativa, torna-se um erro grave, capaz de comprometer a harmonia e a sustentabilidade do negócio familiar. Segundo, misturar contas pessoais com as da empresa, pois o fato de a empresa pertencer à família não significa que seus recursos possam ser utilizados livremente para fins pessoais. As finanças da empresa e as finanças individuais devem ser mantidas separadas para garantir a transparência e a saúde financeira do negócio. Nesse sentido, a confusão entre esses recursos pode levar a desfalques no caixa, perda de controle sobre os gastos e conflitos entre os sócios, comprometendo a estabilidade da empresa.

O terceiro refere-se ao cabide de empregos, pois o vínculo familiar não pode ser um critério determinante na ocupação de cargos dentro da empresa. Dessa forma, a competência e a qualificação devem ser priorizadas para garantir a eficiência e o crescimento do negócio. Assim, contratar ou promover familiares sem a devida capacidade pode gerar conflitos, desmotivação da equipe e comprometer os resultados. Portanto, é essencial adotar um processo seletivo transparente e imparcial, focado no mérito e na experiência de cada candidato, independentemente do parentesco. Por fim, o quarto é não planejar a sucessão. O processo sucessório em uma empresa familiar é um momento crucial e deve ser conduzido com cautela, pois cada fundador deixa sua marca na gestão, e a falta de um plano sucessório bem estruturado pode comprometer a identidade, a competitividade e a estabilidade do negócio. Uma sucessão mal planejada pode resultar em perda de mercado e impactos negativos nos resultados. Para evitar esses riscos, é fundamental preparar os sucessores com antecedência, garantindo que estejam alinhados com os valores da empresa e capacitados para dar continuidade ao seu crescimento (Steinberg, 2016 apud Rosa; Cardoso; Mazon 2017).

Além destes problemas apresentados, o Sebrae (s/d) destaca desafios recorrentes na gestão de organizações familiares. Dentre eles, um aspecto crucial a ser analisado é o papel da mulher no ambiente empresarial, especialmente nas empresas familiares, pois a mulher precisa ter seu direito à igualdade plenamente garantido em todas as esferas da sociedade, seja no campo profissional, empresarial, social ou político. Entretanto, ainda persistem estereótipos que associam o homem à racionalidade, liderança e dinamismo, enquanto a mulher é frequentemente vista

como emotiva, passiva e restrita ao papel de cuidadora do lar. Portanto, superar essas visões ultrapassadas é essencial para construir uma sociedade mais justa, onde as mulheres tenham oportunidades e reconhecimento equivalentes aos dos homens (Donatti, 1999, p. 60).

Neste sentido, Arruda (1996 apud Donatti, 1990) ressalta que a forte defesa do papel da mulher no lar, como esposa e mãe, não significa, entretanto, que ela deva ser impedida de trabalhar em uma empresa ou ocupar cargos públicos. Esse avanço na participação feminina no mercado de trabalho, também se reflete no crescimento do empreendedorismo feminino. No Ocidente, observa-se um aumento no número de negócios familiares criados por mulheres, evidenciando que as relações entre a família e o mundo dos negócios possuem características distintas em comparação àquelas estabelecidas e geridas por homens (Goffee, 1996 apud Davel & Colbari, 2000).

Uma pesquisa mencionada por Donatti (1999) em Passo Fundo, com empresas familiares destacou a importância crucial da mulher nesse contexto, esse estudo revelou que ela desempenhava funções essenciais, possuindo habilidades e atributos que são fundamentais para o bom funcionamento e sucesso das empresas, demonstrando seu papel indispensável no ambiente corporativo (Donatti, 1999, p. 61).

Enfim, após mencionar os vários desafios presentes na gestão das empresas familiares, decorrentes da influência das relações familiares, a profissionalização dentro das empresas familiares aparece como o caminho para dar racionalidade e sustentação ao negócio. Corresponde a um processo que envolve a adoção de práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, permitindo que a organização se distancie de decisões baseadas apenas em laços, valores e emoções familiares e passe a operar com maior eficiência e transparência (Lodi, 1993 apud Donatti 1999). Segundo Donatti (1999, pg.59), “A receita do sucesso consiste em profissionalizar, mas profissionalizar a família”, para isso, é essencial capacitar os jovens que demonstram aptidão para a gestão, fornecendo-lhes o treinamento necessário para atuarem como executivos competentes. Da mesma forma, os futuros herdeiros devem ser preparados não apenas para liderar, mas para exercer seu papel como acionistas responsáveis, adquirindo conhecimentos fundamentais em legislação, contabilidade e administração. Assim, essa abordagem garante uma governança sólida e sustentável, preservando o legado da empresa ao longo das gerações.

Nessa linha, Donatti (1999, p. 57) afirma que o processo de profissionalização consiste em três pontos, o primeiro envolve a família, onde questões emocionais precisam ser bem gerenciadas para evitar que conflitos internos prejudiquem o futuro da empresa. O segundo pilar diz respeito à propriedade, que muitas vezes confere prestígio, podendo assim se tornar um fator de risco para a empresa quando há equívocos na distinção entre herança e sucessão. A falta de um planejamento estruturado pode resultar em conflitos e instabilidade, ameaçando a longevidade do negócio. Por fim, o terceiro pilar é a profissionalização daqueles que irão conduzir a organização. É essencial que esses líderes compreendam as particularidades de uma empresa familiar e estejam preparados para conciliá-las com boas práticas de gestão.

2.3 O NEGÓCIO DAS CONFECÇÕES NO AGRESTE DE PERNAMBUCO E NA CIDADE DE BREJO DA MADRE DE DEUS

De acordo com Rangel e Corteletti (2022), o principal recurso para o desenvolvimento e geração de trabalho e renda na região do Agreste Pernambucano era, historicamente, a pecuária, o cultivo do algodão e a pequena produção agrícola. No entanto, essas atividades econômicas sempre enfrentaram desafios significativos devido às condições climáticas adversas da região. Nesse contexto, surgiram os aglomerados de micro e pequenas fábricas de confecção que prosperaram na Mesorregião do Agreste Pernambucano, uma área de transição entre a Mata Úmida e o Semiárido do Sertão. Três municípios destacam-se nesta atividade produtiva, sendo eles; Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama (Lira, 2008). Sendo pioneira, a cidade de Santa Cruz do Capibaribe na produção de Sulanca na região, que segundo Lira (2008) o nome Sulanca é “uma corruptela das palavras sul e helanca, pois identificava os tecidos de helanca vindos do sul do país”, buscando assim encontrar uma solução para a dificuldade de produção mediante as adversidades da região.

No final da década de 1940 e início de 1950, a atividade de confecção teve início de forma predominantemente artesanal, utilizando retalhos reaproveitados de resíduos da indústria de Recife (Burnett, 2013 apud Rangel e Corteletti 2022). Os mesmos eram levados para Santa Cruz do Capibaribe no retorno de moradores, que viajavam à capital pernambucana para vender galinhas, carvão vegetal, queijo, dentre

outros produtos (Lyra, 2006 apud Rangel e Corteletti 2022). Inicialmente, os retalhos foram usados para a confecção de colchas e tapetes. Com o tempo, a produção evoluiu para a fabricação de roupas infantis e vestimentas rústicas para o trabalho no campo. A Sulanca passou a ser reconhecida como uma feira de produtos simples, com qualidade inferior e preços acessíveis, atendendo principalmente à população de baixa renda (Lira, 2008).

Segundo Burnett (2013 apud Rangel e Cortellettio 2022), a atividade de confecção tinha como principal unidade produtiva o ambiente familiar e doméstico. Sob a liderança da "mãe de família" e com o auxílio de uma máquina de costura, onde produziam por encomenda ou iniciativa própria, destinada ao consumo popular.

Assim, foi com a crescente fama da Sulanca e o reconhecimento do potencial econômico dessa atividade que Caruaru e Toritama passaram a se envolver mais intensamente na produção de confecções ao longo da década de 1970 (Milanês, 2019 apud Rangel e Corteletti, 2022). Embora Caruaru já tenha sido um importante centro de circulação de mercadorias, foi nesse período que a produção de confecções na região se intensificou consideravelmente (Milanês, 2019 apud Rangel e Cortellettio, 2022). Com introdução de grandes quantidades de retalhos provenientes de São Paulo, impulsionou a produção da Sulanca. As feiras populares locais expandiram-se e tornaram-se ainda mais relevantes, passando a ser conhecidas como Feiras da Sulanca. Esses espaços de comércio, tanto no varejo quanto no atacado, contribuíram para a formação de circuitos expressivos de sacoleiros de diversas regiões do país. (Rabossi, 2008).

Portanto, a partir dos anos 2000, devido ao crescimento das Feiras da Sulanca e à falta de infraestrutura para acomodar o aumento do fluxo de mercadorias, pessoas e novos produtores-comerciantes, foram construídos grandes centros comerciais localizados em Toritama, Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe, desenvolvidos principalmente por meio de investimentos privados e parcerias com os governos locais (Rangel e Cortellettio, 2022). Dessa forma, o nome Feiras da Sulanca foi substituído por Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, como parte de uma estratégia para melhorar a imagem da região. A mudança visava afastar a associação do termo sulanca com sacoleiros, sulanqueiros e produtos populares de baixo custo e qualidade (Véras de Oliveira, 2013 apud Rangel e Corteletti, 2022).

Assim, uma das principais características do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco é a estreita relação entre informalidade e formalidade, presente tanto

na produção e nas relações de trabalho quanto no comércio das confecções (Santo e Freire, 2022). Desde o início, a região adotou um modelo de produção flexível. Em Santa Cruz do Capibaribe, por exemplo, era prática comum que confeccionistas da área urbana cedessem máquinas às mulheres da zona rural, possibilitando sua participação ativa na produção. Essa prática favoreceu a expansão do trabalho domiciliar, tanto nas zonas rurais quanto urbanas. E assim, muitas costureiras adotam o modelo de trabalho por produtividade, envolvendo os membros da família para ajudar na complementação da renda (Lira, 2008).

Esse modelo de produção, profundamente enraizado na dinâmica familiar, também é refletido na estrutura das empresas do polo, destaca-se que:

A economia das empresas do Polo de Confecções 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)

Nesse sentido, o relatório do Sebrae (2012) revela que 68% das empresas do Polo-10 (conjunto de produtores de confecções localizados nos dez municípios onde foi feita a pesquisa de campo) utilizam mão de obra familiar. A percentagem correspondente é maior nas empresas (71%) do que nos empreendimentos complementares (ou facção) (64%).

Além dos municípios já mencionados, a “sulanca” engloba outros municípios do Agreste, entre eles estão: Brejo da Madre de Deus, Jataúba, Taquaritinga do Norte, Vertentes, Riacho das Almas, São Caetano etc., incluindo áreas urbanas e rurais. Isso ocorre, principalmente, devido à fragmentação e flexibilidade da divisão territorial do trabalho. Nessas áreas, é comum encontrar unidades fabris de grande porte e alta tecnologia, convivendo lado a lado com pequenas unidades domésticas (Lira, 2008).

Seguindo com Brejo da Madre de Deus, município que integra o conjunto de municípios analisados, pertencendo ao Polo-10. Na pesquisa realizada, o município se destaca com uma participação de 7%, refletindo uma estimativa de aproximadamente 1.396 unidades produtivas de confecções (Sebrae, 2012).

No entanto, apesar desse número expressivo, não há disponibilidade de informações qualitativas sobre as empresas comerciais familiares atuantes nesse setor na região. Essa lacuna evidencia a necessidade de estudos mais aprofundados, e, nesse sentido, esta pesquisa representa uma abordagem inicial para suprir a falta

de informações, buscando compreender a dinâmica, os desafios e as estratégias de gestão dessas empresas.

Com base na caracterização desenvolvida, as informações podem ser sistematizadas conforme o quadro a seguir:

Quadro 1: Síntese das características de gestão das empresas familiares

Característica	Descrição
Propriedade Familiar	A empresa pertence à família, que detém a maioria ou totalidade das ações ou cotas, assegurando controle econômico sobre a organização (Gonçalves, 2000).
Gestão Centralizada	A família define os objetivos, diretrizes e políticas da empresa, muitas vezes com membros ocupando os cargos executivos mais altos, concentrando poder decisório (Gonçalves, 2000).
Influência Emocional nas Decisões	Os laços familiares dificultam decisões racionais, como aplicar penalidades ou tomar medidas firmes com membros da família, afetando a objetividade na gestão (Moreira Jr. e Bortoli Neto, 2007).
CrITÉrios Afetivos de Recursos Humanos	Contratações e promoções com base em lealdade e confiança pessoal em vez de competência técnica, o que pode afetar a produtividade e a inovação (Moreira Jr. e Bortoli Neto, 2007).
Visão Patrimonialista	A família mistura o patrimônio pessoal com o da empresa, adotando práticas baseadas na tradição e autoridade do fundador, o que leva ao autoritarismo, nepotismo e falta de profissionalização (Gonçalves, 2000).
Falta de Planejamento Sucessório	A ausência de um plano estruturado para sucessão pode comprometer a continuidade da empresa e gerar instabilidade (Steinberg, 2016).
Ausência de Regras Claras	A falta de normas definidas aplicáveis a todos os membros da família gera conflitos internos e dificulta a gestão profissional (Steinberg, 2016).
Influência das Subjetividades Familiares	Valores, crenças e emoções familiares permeiam a cultura organizacional e influenciam

	diretamente as decisões empresariais, muitas vezes sobrepondo a racionalidade (Castro, Borges, Brito, 2008).
--	--

Fonte: elaboração da pesquisadora

A partir deste quadro, será estruturado o roteiro de entrevistas, adaptado às características da dinâmica produtiva e comercial de confecções no agreste de Pernambuco. O quadro também destaca os referenciais teóricos que irão orientar a análise das categorias referentes à entrevista realizada.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta parte serão detalhadas as escolhas metodológicas que estruturam a pesquisa e a forma de tratamento com os dados coletados.

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

O método adotado na pesquisa é o estudo qualitativo básico, que, conforme Mariz et al. (2005), configura-se como um instrumento voltado à verificação de questões previamente definidas, englobando a descrição, interpretação e compreensão dos dados, além da identificação de padrões recorrentes, como categorias, fatores, variáveis e temas. Nesse tipo de abordagem, o pesquisador se aproxima do caso selecionado com questões críticas previamente delineadas, buscando compreender de que forma essas questões se manifestam no contexto investigado por meio de uma análise descritiva, interpretativa e compreensiva do fenômeno.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, esse tipo de pesquisa é especialmente útil para compreender as razões ou os "porquês" por trás de determinados fenômenos. Por isso, são recomendadas quando “se busca identificar os fatores que influenciam o comportamento humano, como atitudes, crenças, sensações, imagens e motivos” (Acevedo, Nohara, 2007, p.53). Nessas abordagens, o foco não está na amostra em si, mas em grupos ou indivíduos específicos, utilizando narrativas para descrever os resultados de forma detalhada e contextualizada (Acevedo, Nohara, 2007).

Quanto à forma, é uma pesquisa descritiva, que pode ser utilizada pelo pesquisador quando o objetivo do estudo é caracterizar um grupo, identificando e detalhando suas principais características ou comportamentos de interesse; ou ainda explorar e compreender as relações que compõem o fenômeno investigado (Acevedo, Nohara, 2007).

A escolha da empresa para a realização desta pesquisa se deu por conveniência, uma vez que a mesma pertence a um familiar da pesquisadora. A decisão foi pautada na facilidade de acesso às informações e a disponibilidade da empresa em colaborar com o estudo. Ressalta-se que a participação foi voluntária e autorizada pela responsável.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu através da técnica de entrevista. “Trata-se de uma técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, baseada na interação direta entre pesquisador e pesquisado” (Severino, 2016, p.50). Amplamente utilizada em pesquisas na área das Ciências Humanas, essa abordagem permite ao pesquisador “compreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam” (Severino, 2016, p.50). O instrumento de coleta de dados utilizado foi um roteiro de entrevista e está disponível no Apêndice A.

O roteiro (Apêndice A) foi estruturado em três partes:

- 1 **Histórico da empresa** – composto por seis perguntas que exploram a trajetória e evolução do negócio;
- 2 **Perfil socioeconômico da entrevistada** – contendo dez perguntas para compreender suas características socioeconômicas;
- 3 **Gestão da empresa familiar comercial** – composto por onze perguntas abordando aspectos relacionados à administração e funcionamento do negócio.

A entrevista aconteceu no dia 23/03/2025, na própria empresa, a mesma teve duração de cerca de 23 minutos e contou com a participação da proprietária da empresa. A entrevistada assinou um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) consentindo a realização da entrevista para fins acadêmicos. Para complementar a coleta de dados, foi realizada observação direta no local, permitindo identificar aspectos relevantes sobre a empresa.

3.4 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados será no formato de análise qualitativa com categorias. Segundo Romeu (2002), este tipo de análise é definida como,

As categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas, significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso. Esse tipo de procedimento, de um modo geral, pode ser utilizado em qualquer tipo de análise em pesquisa qualitativa. (Romeu, 2002, p.70)

Dessa forma, a estrutura da análise deste estudo irá compreender as seguintes categorias: histórico e descrição da empresa abordada, perfil da entrevistada e informações relativas ao roteiro de pesquisa. A análise das respostas obtidas por meio do roteiro de entrevista será conduzida com base na revisão de literatura apresentada no item 2 deste trabalho, garantindo uma abordagem fundamentada e coerente com o referencial teórico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados apresentados abaixo referem-se à coleta de informações da pesquisa que analisa as características e os desafios encontrados na gestão de uma empresa familiar comercial do setor de confecções, localizada em Brejo da Madre de Deus. O estudo foi realizado por completo, por meio de um roteiro de entrevista, aplicado em março de 2025, estruturado em três categorias: histórico da empresa, perfil socioeconômico da entrevistada e dados da gestão da empresa familiar comercial.

4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Após a transcrição da entrevista, foi realizada uma leitura cuidadosa para dar início à interpretação dos dados. Nesse sentido, observamos que a motivação declarada pela entrevistada para a criação da empresa foi a necessidade de atender à demanda do mercado local por confecções. No entanto, ela não mencionou o papel do negócio como principal fonte de renda da família, o que indica que sua motivação inicial esteve mais voltada para a oportunidade comercial do que para a necessidade de sustento familiar. Inicialmente, a proprietária atuava no segmento de cama, mesa e banho, comercializando seus produtos em feiras livres, incluindo Brejo da Madre de Deus. Com o tempo, despertou o interesse em investir no ramo de moda masculina e feminina, o que levou à transição para um novo modelo de negócio. Foi a partir dessa mudança que, em 10 de novembro de 2010, a empresa foi oficialmente fundada, como afirma a proprietária:

A escolha é o seguinte: eu e meu esposo, a gente antigamente, a gente viajava para outros estados, fazendo feiras livres, mas aí a gente trabalhava no setor de cama, mesa e banho. E com o passar do tempo, surgiu um interesse em trabalhar com moda masculina e feminina.

Observamos por meio dos dados da entrevista que desde o início a empresa sempre foi de propriedade familiar. Tendo uma única proprietária, antes a mesma contava apenas com o apoio do seu esposo na gestão, e atualmente, seu filho e sua nora compõem esse quadro familiar na empresa. Como a mesma salienta:

Sempre. Como eu já falei, né, sempre foi propriedade familiar. Eu sou a única proprietária, né, e aí eu tenho o auxílio do meu esposo. E assim, a gente sempre junto, eu e meu esposo, a gente está sempre por dentro da empresa.

Por isso, compreendemos que a empresa possui um caráter familiar, que segundo Rosa, Cardoso e Mazon (2017), a empresa familiar é aquela que estabelece um forte vínculo entre a família e o trabalho, sendo tradicionalmente gerida e controlada por seus próprios membros. Além disso, de acordo com o Sebrae (s/d), esse modelo de negócio apresenta uma identidade fortemente associada à família, tornando difícil separar sua imagem da própria estrutura empresarial.

Na prática, essa característica se reflete na distribuição das funções dentro da empresa. A proprietária e seu esposo estão diretamente envolvidos na gestão, enquanto seu filho atua na área financeira e sua nora é responsável pela gestão e pelo atendimento ao cliente. Observa-se que o vínculo familiar foi o único critério levado em consideração para a inserção desses dois últimos membros no negócio, reforçando a característica tradicional desse tipo de negócio.

Atualmente, trabalha meu filho e minha nora. Atualmente meu filho trabalha na parte financeira e minha nora na parte de gestão, de atendimento ao cliente, nessas partes.

Portanto, desde sua criação, a empresa mantém uma gestão familiar, a princípio, sendo a proprietária e seu esposo, posteriormente, entraram o filho e a nora no desempenho das atividades administrativas. Essa estrutura reforçou a identidade do negócio e fortaleceu os laços entre os membros da família, garantindo uma gestão do empreendimento alinhada aos valores e objetivos da família.

No entanto, uma estrutura assim pode limitar a participação de profissionais externos, restringindo a diversificação de ideias e a profissionalização da gestão. Esse aspecto é apontado por Steinberg (2016, apud Rosa, Cardoso e Mazon, 2017) como um dos quatro problemas que podem levar ao fechamento de empresas familiares, destacando o risco do chamado "cabide de empregos". Segundo o autor, o vínculo familiar não deve ser o único critério para a ocupação de cargos, pois essa prática pode comprometer a eficiência organizacional e dificultar o crescimento sustentável do negócio.

A proprietária mencionou que, a empresa sempre busca dar preferência à produção local, e também busca expandir e diversificar seus fornecedores, viajando para outros estados quando necessário.

A gente dá prioridade aos produtos da região, por ser uma região que tem um polo de confecções muito grande e próximo, como Caruaru, Toritama e Santa Cruz, a gente visa e dar prioridade a essa região próximo. E também, a gente sempre está viajando para São Paulo, Fortaleza, em busca de algo diferente que não tem em nossa região.

Essa preferência pela produção local ultrapassa a simples economia de custos. Ao fortalecer as parcerias com empresas da região, a entrevistada contribui para o desenvolvimento e a vitalidade da economia local, promovendo um ambiente de colaboração mútua onde todos os participantes se beneficiam.

Atualmente, ainda mantêm a tradição das feiras, especialmente em Caruaru, conciliando essa atividade com o trabalho na empresa, que não é a única fonte de renda da família. Em geral, eles atuam nas feiras às quintas e sextas-feiras. Hoje, ainda mantém a tradição das feiras, especialmente em Caruaru, onde os mesmos trabalham às quintas-feiras e sextas-feiras. Observamos que a loja veio como um complemento, trazendo mais estabilidade e uma nova forma de atender aos clientes sem abandonar o que sempre fizeram.

Porque mesmo eu tendo a loja, eu não deixei as feiras livres, só diminuiu um pouco. A gente não viaja, a gente não viaja mais para fora. Mas a gente faz a feira de Caruaru na quinta e sexta, tá? A gente faz a feira e a loja ficou mesmo como um complemento da renda familiar.

Esse modelo de atuação fortalece a identidade familiar do empreendimento e reflete uma tendência comum entre os negócios do setor de confecções na região. De acordo com o Sebrae, 68% das empresas do Polo-10 utilizam mão de obra familiar. Além disso, a empresa mantém uma forte relação com fornecedores locais, que também fazem parte desse ecossistema produtivo. Dentro desse contexto, o município de Brejo da Madre de Deus, onde a empresa está inserida, apresenta uma participação significativa de 7% (Sebrae, 2012). Esses dados evidenciam a relevância das empresas familiares para a economia local, demonstrando como esse modelo de gestão contribui para a geração de empregos e a sustentabilidade do setor.

Dessa forma, observa-se que o objetivo específico de caracterizar a trajetória e a gestão da empresa em estudo foi alcançado.

4.2 PERFIL SOCIOECONÔMICO DA ENTREVISTADA

No que diz respeito ao perfil da proprietária da empresa, ela é casada, atualmente tem 57 anos de idade, tem dois filhos e destacamos que em relação ao

grau de escolaridade, ela afirma ter interrompido seus estudos ainda muito jovem, pois sua prioridade era a criação dos filhos e a busca por melhores condições de vida.

Bom, como vocês sabem, antigamente a gente não tinha muito acesso à escola. E, assim, minha prioridade era mais o trabalho. Estudei até a quarta série e me casei muito nova. Aí, eu e meu esposo decidimos seguir para outras cidades, outros estados, como mencionei anteriormente, em busca da conquista dos nossos sonhos.

Esse perfil reflete uma realidade comum a muitas mulheres, especialmente em gerações anteriores, em que o acesso à educação era frequentemente limitado pelas responsabilidades familiares e pela necessidade de contribuir para o sustento da casa.

Mesmo com o passar do tempo, ela não buscou qualificação formal, pois sua rotina sempre esteve centrada nas demandas do negócio e nas exigências do dia a dia. Conforme relatado, a ausência de recursos como redes sociais e internet naquela época dificultava ainda mais o acesso à informação e à educação continuada, reforçando o afastamento dela em relação à escola.

Sobre a divisão de tempo entre a gestão da empresa e as demandas familiares, a proprietária mencionou que, apesar de sua ausência devido às feiras, mantém um acompanhamento constante das atividades do negócio. Destacou, que busca se manter informada sobre o andamento da empresa o tempo todo, não estabelecendo uma separação clara entre os papéis familiares e empresariais. Isso indica que, embora tente manter a administração da empresa de forma organizada, as questões pessoais e empresariais acabam se entrelaçando, com a gestão da empresa sempre presente em sua rotina.

Hoje a gente só trabalha em Caruaru e na empresa, aqui em Brejo e durante a semana, os dias que eu estou em casa, eu sempre procuro estar dentro da empresa. Sabendo o que está acontecendo e também, meu filho e minha nora sempre estão me informando do que está acontecendo dentro da empresa. As demandas familiares, a gente sempre, eu sempre converso com meu filho e minha nora, que está mais à frente, né. Tem um conhecimento maior da empresa. Minha parte é mais na tomada de decisão, mas eu sempre estou dentro, para saber o que está acontecendo. E aí a gente tenta não, como é que eu posso dizer? Não interferir. É o lado de família, com o lado de empresa. A gente sempre está ali, família é família, empresa é empresa.

Compreendemos que segundo o discurso acima, esse equilíbrio entre os dois lados é um desafio comum em empresas familiares, onde o vínculo afetivo pode, por vezes, dificultar a tomada de decisões objetivas. Pois a convergência entre as dinâmicas familiares e empresariais influencia significativamente a gestão,

impactando tanto a estratégia do negócio quanto sua cultura organizacional (Gudmundson et al., 1999 apud Castro, Borges, Brito, 2008).

Dessa forma, a interdependência entre família e empresa impõe dilemas que afetam não apenas a continuidade do negócio, mas também a estabilidade das relações familiares, exigindo uma gestão cuidadosa para minimizar conflitos e garantir a sustentabilidade da empresa (Castro, Borges, Brito, 2008).

A entrevistada mencionou que dedica cerca de quatro horas por dia à gestão do negócio.

Nos dias que eu estou em casa, a parte da tarde, quatro horas por dia, a gente está dentro da empresa.

A divisão do tempo entre o ambiente familiar e empresarial parece ser equilibrada, permitindo que ela se dedique ao negócio sem negligenciar outras responsabilidades familiares.

Quanto à dinâmica de trabalhar com familiares, ela apresenta uma perspectiva positiva.

Essa parte, até agora, é tudo bem tranquilo, entendeu? Trabalhar em família, a gente tem uma relação muito boa. E, graças a Deus, a gente sempre entra em acordo. A gente conversa para ver o que é melhor para a empresa e o que é melhor para oferecer para os nossos clientes.

Nota-se que, até o momento, o trabalho em família tem sido tranquilo e harmonioso. Ela enfatiza que a relação familiar dentro da empresa é muito boa, com uma comunicação aberta e consensual. Percebe-se a capacidade de chegar a acordos e de priorizar o que é melhor para a empresa e para os clientes reflete um ambiente de colaboração e respeito mútuo. Isso é fundamental para a operação de uma empresa familiar, pois a harmonia nas relações pode facilitar a tomada de decisões e minimizar conflitos.

Ao ser questionada sobre as particularidades de gerir uma empresa familiar em comparação a uma empresa não familiar, a proprietária destaca que a gestão de um negócio familiar apresenta desafios mais complexos.

Eu trabalhava no SESC como professora de corte de cabelo. E aí... eu sempre buscava oferecer o melhor para minhas alunas. E foi esse o único trabalho que eu tive antes de ir para as feiras livres, de ter o pensamento de crescer no setor do comércio. Tem sim, né? É quando a gente está em um ambiente... em um ambiente familiar, para mim, é mais difícil. Por quê? Muitas das pessoas podem confundir família com a parte do emprego, do trabalho. Às vezes, tem gente que não se dá bem nessa parte de dividir família e trabalho. E o trabalho lá fora, com pessoas diferentes, a gente vai

tendo um certo compromisso maior. Em questão de falar, o modo de falar com as pessoas, a maneira de agir, e entre outras, coisas, né? Porque família é uma coisa que a gente tem que saber lidar bastante.

Percebe-se que a gestão de uma empresa familiar apresenta desafios específicos, pois segundo Gudmundson et al., (1999 apud Castro, Borges, Brito, 2008) a dualidade entre família e organização exige um equilíbrio constante. Essas duas esferas operam sob lógicas distintas: enquanto a família valoriza laços afetivos, acolhimento e proteção de seus membros, o ambiente organizacional é guiado pela busca por eficiência, competitividade e resultados.

Essa interseção pode gerar conflitos, especialmente quando decisões empresariais precisam ser tomadas de forma objetiva, sem que os vínculos emocionais interfiram na gestão do negócio. No caso de uma mulher à frente de um negócio familiar, esses desafios se tornam ainda mais complexos. Além de desempenhar papéis de liderança no âmbito empresarial, ela frequentemente acumula responsabilidades dentro da dinâmica familiar, o que exige uma habilidade de conciliar atividades de gerenciamento com as funções de cuidado e organização da casa. Essa multiplicidade de tarefas impõe uma carga adicional, já que a mulher se vê na necessidade de equilibrar as demandas emocionais da família com as exigências práticas e objetivas do gerenciamento do negócio, muitas vezes sem a possibilidade de delegar plenamente essas funções.

Com isso, nota-se que os resultados obtidos demonstram que o objetivo específico de descrever como as relações familiares afetam a gestão da empresa foi cumprido.

4.3 A GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR COMERCIAL

Analisando a gestão da empresa pela família, sobre a divisão de tarefa entre os familiares, a proprietária destacou que há uma estrutura bem definida, garantindo que cada membro sabe suas responsabilidades e possa executá-las de maneira eficiente.

Atualmente. Somos em três, com o auxílio do meu esposo, que está sempre do meu lado. E aí, a parte de tomada de decisões fica comigo, comigo proprietária, meu filho fica com a parte financeira, minha nora com a parte de atendimento, de ver o que está faltando no estoque, na parte de estoque, tá? E ainda temos também a parte de contabilidade. Contabilidade, que é algo terceirizado.

Essa divisão de responsabilidades contribui para a eficiência do negócio, evitando sobrecarga de trabalho e permitindo que cada membro atue dentro de suas atividades promovendo um modelo de gestão mais equilibrado e funcional.

Sobre a separação entre as finanças familiares e as da empresa, a proprietária afirma que existe uma divisão, contam também com os serviços terceirizados de uma empresa de Contabilidade.

As finanças da empresa é gerida pelo meu filho. E assim, não só por ele, né? Mas assim, a gente como proprietária, a gente tem que estar sempre de dentro de todos os setores da empresa. Então, de uma pessoa principal é meu filho na finança, só que eu e meu esposo, a gente tem sempre estar dando o total apoio a ele nessa parte financeira. E também temos a parte da contabilidade, que eu já falei anteriormente, que é terceirizada. Que a gente tem o total apoio da contabilidade no ambiente externo da empresa também. As finanças da empresa e da família é feita da seguinte forma. A gente tem em questão das finanças da empresa e familiar, a gente tenta dividir da seguinte forma. A gente pega o valor, né? que foi apurado durante o mês. E aí, a gente paga as despesas. Aquelas despesas de todos os meses, né? aquelas despesas fixas. Divide, tira o salário do meu filho e da minha nora, que já é o valor certo todo mês. E aí, a gente pega o lucro, o valor que sobrou lá, o lucro. Vê o que está precisando na loja para reinvestir. E se sobrar algo, a gente tenta colocar em alguma poupança, alguma coisa. Algo para um evento emergencial na empresa desse tipo.

A gestão financeira da empresa demonstra um esforço para manter a separação entre as finanças empresariais e familiares, ainda que essa divisão ocorra de maneira integrada entre os membros da família. No entanto, a adoção de uma gestão financeira ainda mais estruturada pode contribuir para a estabilidade e o crescimento sustentável do empreendimento. Pois segundo Steinberg (2016 apud Rosa, Cardoso e Mazon, 2017), a mistura entre contas pessoais e empresariais é um erro comum em empresas familiares, pois o fato de o negócio pertencer à família não significa que seus recursos possam ser utilizados livremente para fins pessoais. Manter essa distinção é essencial para garantir a transparência e a saúde financeira da empresa. Dessa forma, uma gestão financeira mais rigorosa e disciplinada pode evitar esses problemas e fortalecer a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Em relação à interferência da família na gestão, a proprietária destaca que não permite que membros da família influenciem sua forma de tomar decisões na empresa.

Veja, como eu já falei em algumas partes, a tomada de decisão sempre será a minha. E aí, eu sempre procuro ouvir meu filho e minha nora, que está sempre dentro do negócio. Eles estão sempre informados de que a empresa está precisando, que está necessitando, mas eu friso que sempre a tomada de decisão vai ser da minha parte ou do meu esposo, caso eu precise me ausentar algum dia.

Nota-se, no entanto, que a proprietária mantém um controle claro sobre as decisões empresariais, garantindo que a gestão siga sua visão e estratégias estabelecidas, sem a interferência de seus familiares. Essa característica é comum em empresas familiares, onde, segundo Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007 apud Rosa, Cardoso e Mazon, 2017), a dificuldade na descentralização pode ser um desafio. Nesse tipo de gestão, a responsabilidade pela empresa tende a ser centralizada nos fundadores, o que frequentemente concentra o poder nos cargos mais altos por eles ocupados. Esse modelo pode criar uma cultura institucional rígida, prejudicando a sucessão e dificultando a adaptação a um mercado que exige dinamismo e agilidade.

Dessa forma, é possível identificar os fatores que influenciam a tomada de decisão atendendo assim ao objetivo específico, como a centralização do poder, a experiência da fundadora, e a escuta dos membros da família, estes participam ativamente do dia a dia da empresa.

Quanto aos valores e costumes adotados pela família, estes se refletem diretamente na gestão, especialmente na maneira de tratar os clientes.

O principal valor que eu repasso para eles é que eles possam estar sempre escutando o cliente, atendimento, ter sempre o melhor atendimento, porque não tem nada melhor do que a gente entrar em um lugar e se sentir bem, então esse daí é um dos valores que eu tento sempre repassar para eles.

Portanto, a família transmite seus valores para a empresa, funcionando como um sistema de crenças e normas que se perpetua de geração em geração. Esses valores familiares influenciam diretamente a condução do negócio ao longo do tempo, moldando sua cultura e práticas de gestão (Castro, Borges, Brito, 2008).

Ao ser questionada sobre sua experiência como mulher gestora, ela destaca enfrentar alguns desafios específicos.

Veja, como mulher, um dos maiores desafios, assim, acho que é a parte de atendimento em alguns ambientes. Porque eu sentia dificuldade, hoje em dia, nem tanto. Mas, antigamente, quando eu ia fazer as compras, eu sentia uma certa dificuldade, e sentia diferença em questão de atendimento, quando a gente vai pedir algum desconto no fornecedor. E aí, quando meu esposo ia, eu sentia alguma diferença na questão do jeito de tratar por ser mulher. Entendeu? Eu acho que uma das minhas dificuldades maiores foram essas.

Essa percepção de desigualdade no atendimento, que se manifestava de forma mais evidente quando seu esposo estava ausente, reflete um dos desafios significativos enfrentados por mulheres no ambiente empresarial, onde o preconceito de gênero pode influenciar as interações comerciais. Ainda persistem estereótipos

que associam o homem à racionalidade, liderança e dinamismo, enquanto a mulher é frequentemente vista como emotiva, passiva e restrita ao papel de cuidadora do lar. Portanto, superar essas visões ultrapassadas é essencial para construir uma sociedade mais justa, onde as mulheres tenham as mesmas oportunidades e reconhecimento que os homens (Donatti, 1999).

Quanto ao processo seletivo na empresa, o fato de haver contratações externas somente acontece quando se tem uma demanda maior no atendimento.

...a gente sempre solicita, currículos na empresa e por indicação, mas essa questão de contratar outra pessoa, a gente só contrata, só procura outro profissional no período de alta demanda.

Percebe-se que a seleção de funcionários na empresa ocorre, em grande parte, por meio de indicação familiar. Segundo Steinberg (2016 apud Rosa; Cardoso; Mazon 2017), esse tipo de prática pode ser um dos principais problemas que levam ao fechamento de empresas familiares, sendo classificado como "cabide de empregos". O vínculo familiar não deve ser o critério determinante na ocupação de cargos dentro da empresa. Nesse contexto, a competência e a qualificação devem ser priorizadas para garantir a eficiência e o crescimento do negócio. No entanto, na empresa em questão, a gestão é fechada em torno da família, sem a consideração de critérios técnicos formais para contratação e promoção, mantendo o controle das operações entre parentes. A única exceção a essa regra é o serviço terceirizado do contador, que não faz parte da família.

Sobre inovação e profissionalização da empresa, a proprietária reconhece a importância para o crescimento de seu negócio, mas também admite que sua limitação em termos de educação formal a impede de se aprofundar nessas áreas.

Veja, essa parte de inovação, a gente vive aí num mundo onde as redes sociais, a tecnologia, a internet está sempre à frente, só que como eu não tive a oportunidade de ter muito conhecimento, de ter o estudo, essa parte eu deixo mais com minha Nora... Eu acho que justamente cabe o que eu falei, mais ou menos o que eu falei agora, a questão de profissionalização, que eu deixo mais com minha Nora, porque ela tem um interesse maior, porque você sabe, quando a gente não tem pouco estudo, a gente sente uma certa dificuldade em voltar àquela rotina, em aprender...

Portanto, é possível identificar que a proprietária está disposta a trazer melhorias para sua empresa, reconhecendo a importância da inovação e da tecnologia para garantir o sucesso do negócio. Como destaca Donatti (1999, p.59), "A receita do sucesso consiste em profissionalizar, mas profissionalizar a família", e é

exatamente esse o caminho que ela busca, dentro das suas possibilidades, ao delegar a inovação e a gestão da empresa para sua nora, que possui a formação necessária.

Quanto ao controle das atividades na empresa revela uma divisão de tarefas claramente definida, com cada membro da família assumindo responsabilidades específicas.

A gente tenta sempre assim, dividir as tarefas, para que nem fique mais para um, nem menos para outro. Então, eu fico sempre na parte de compras, de compras de mercadoria, eu e meu esposo, como eu falei, ele me auxilia sempre. Eu e meu esposo com a parte de compras, minha Nora com a parte de vendas, de ver o que está faltando, de limpeza do ambiente, de ir em busca do que está em alta no mercado, para assim a gente ter um bom retorno na nossa empresa. E meu filho, como eu já falei, ele fica sempre focado na parte de finanças e de repassar informações para a contabilidade, e outras tarefas que está dentro do ambiente financeiro.

Essa divisão de tarefas familiares, com cada membro assumindo responsabilidades específicas, busca garantir uma distribuição equilibrada e eficiente do trabalho. Embora seja fundamentada em vínculos afetivos, essa estrutura parece funcionar de maneira eficaz, contribuindo para o bom andamento do negócio. Contudo é importante destacar que, ao depender exclusivamente dessa organização familiar para o controle das atividades, a empresa pode enfrentar desafios relacionados à profissionalização e à separação das esferas familiares e empresariais, especialmente se não houver um planejamento estratégico voltado para o crescimento futuro ou sucessão.

Sobre o plano sucessório, ao ser questionada se a empresa possui algum tipo de planejamento para ações futuras ou para que, no futuro, seja administrada por outro familiar, a proprietária demonstrou uma resposta um tanto dividida.

Veja, essa questão ainda é bem complexa, porque a gente tem dois filhos, um trabalha comigo, o outro não. E aí, questão de família é bem complicado, você sabe, né? E eu pretendo sim, pretendo descansar mais um pouco... Então, eu tenho em pensamento, eu já até conversei com meu esposo, de repassar a loja para meu filho e minha Nora, que está sempre de dentro, né? Que já sabe como manter a loja, a empresa de pé. E aí, pode surgir, né? Futuramente também, algumas brigas, porque nem tudo é mil maravilhas. E aí, quando se fala em questão familiar, é bem complicado....

Percebe-se que ainda não existe efetivamente um plano sucessório estruturado, o que é crucial para a continuidade da empresa. Segundo Steinberg (2016 apud Rosa; Cardoso; Mazon 2017), o planejamento da sucessão em uma empresa familiar é um processo fundamental e deve ser conduzido com cautela. Cada fundador deixa sua marca na gestão, e a falta de um plano sucessório bem definido

pode comprometer a identidade, a competitividade e a estabilidade do negócio. Uma sucessão mal planejada pode levar à perda de mercado e gerar impactos negativos nos resultados da empresa. Portanto, para evitar esses riscos, é essencial preparar os sucessores com antecedência, garantindo que estejam alinhados com os valores da empresa e capacitados para dar continuidade ao seu crescimento. No entanto, a proprietária está ciente de que questões sucessórias podem gerar conflitos no futuro, especialmente diante da centralização da gestão na família. Apesar dessa percepção, ela prefere adiar a resolução dessa questão, optando por manter o controle das operações sem definir claramente como a transição ocorrerá.

Assim, nota-se que o objetivo específico, conhecer suas principais características e seus principais desafios foi atingido.

Portanto, é possível identificar, do Quadro 1.1, algumas das principais características que definem uma empresa familiar nessa organização:

Quadro 2: Verificação das características de gestão de empresa familiar na empresa pesquisada

Característica	Descrição
Propriedade Familiar	A empresa é propriedade familiar, tendo uma proprietária que conta com auxílio do seu esposo para gerir a organização.
Gestão Centralizada	A proprietária é a responsável final por todas as decisões, mesmo ouvindo os demais membros.
Influência Emocional nas Decisões	A proprietária costuma ouvir os familiares antes de tomar decisões, mas o critério principal ainda passa pela confiança e pela relação afetiva e não por uma análise racional ou técnica. Isso demonstra como as emoções afetam diretamente o processo decisório.
Critérios Afetivos de Recursos Humanos	O filho e a nora foram incorporados à empresa exclusivamente por serem familiares, sem processo formal de seleção.
Visão Patrimonialista	A empresa não tem uma distinção clara entre o que pertence ao negócio e o que pertence à proprietária. Todas as decisões importantes (financeiras, operacionais ou estratégicas) passam pela proprietária. A empresa funciona

	com base na sua visão pessoal e experiência, sem processos formalizados.
Falta de Planejamento Sucessório	A sucessão é pensada de modo informal, baseada em laços afetivos e na confiança estabelecida ao longo do tempo, em vez de ser resultado de um planejamento estratégico e documentado.
Ausência de Regras Claras	É possível observar que a organização apresenta uma falta de regras claramente definidas, o que resulta em uma falta de estrutura e consistência nas suas operações.
Influência das Subjetividades Familiares	A proprietária repassa seus valores como o bom atendimento o valor principal, refletindo a cultura familiar no trato com os clientes.

Fonte: elaboração da pesquisadora

Após fazer uma análise dos dados obtidos com a entrevista, esta seção se completa com informações da observação direta. Através da observação direta nota-se que a localização da empresa é um fator estratégico para atrair clientes, oferecendo acessibilidade e comodidade para o público. A loja está organizada de forma a facilitar a circulação e a escolha dos produtos, garantindo um ambiente agradável e funcional. Os itens são expostos de maneira clara e atrativa, permitindo que os clientes façam suas escolhas de forma rápida e eficiente. Além disso, a empresa preza pela limpeza e organização do espaço, criando um ambiente confortável para os consumidores. Isso evidencia que a profissionalização do negócio se concretiza nos aspectos técnicos da comercialização.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as características e desafios de uma empresa familiar, buscando compreender sua estrutura, dinâmica e perspectivas de desenvolvimento. A partir da abordagem teórica, foi possível identificar que as empresas familiares possuem uma identidade singular, marcada pela sobreposição entre os laços familiares e as relações empresariais. Essas organizações enfrentam desafios específicos, como a sucessão, a profissionalização da gestão e a necessidade de equilibrar os interesses da família e do negócio.

A literatura aponta que um dos principais desafios das empresas familiares é a sucessão, momento crítico em que a continuidade da empresa pode ser comprometida pela falta de planejamento e preparação dos sucessores. Além disso, há desafios relacionados à profissionalização da gestão, pois muitas dessas empresas mantêm uma estrutura administrativa baseada em decisões informais e centralizadas nos fundadores, o que pode limitar seu crescimento e competitividade. Contudo, há também pontos positivos, como a forte cultura organizacional e o compromisso dos membros da família com a longevidade do negócio.

Na empresa analisada, identificou-se uma estrutura organizacional fortemente baseada nos vínculos familiares, com uma divisão de tarefas bem definida entre os membros da família. A proprietária assume o papel central nas decisões estratégicas, enquanto o filho e a nora atuam, respectivamente, nas áreas financeira e operacional. Essa estrutura garante uma dinâmica funcional, porém, evidencia a presença marcante da fundadora na tomada de decisões e uma centralização da gestão.

Outro aspecto relevante observado foi a forte transmissão dos valores familiares para a cultura organizacional, especialmente no que diz respeito ao atendimento ao cliente. Esse fator contribui para o fortalecimento da identidade da empresa e para sua credibilidade no mercado local. Além disso, nota-se um esforço para manter a separação entre as finanças pessoais e empresariais, com o apoio de um contador terceirizado. No entanto, essa separação ainda ocorre de maneira informal, carecendo de uma estrutura financeira mais profissionalizada.

Embora existam sinais de interesse na modernização e inovação, sobretudo com a atuação da nora em áreas como tecnologia e redes sociais, a empresa ainda não possui uma estrutura de governança corporativa definida. A centralização das decisões na figura da proprietária, apesar de oferecer coerência estratégica, limita a

autonomia dos demais membros e inibe uma gestão mais participativa. Soma-se a isso a ausência de um plano sucessório formal, que se mostra um risco à continuidade do negócio.

Por outro lado, a empresa demonstrou sinais de interesse na profissionalização, com iniciativas voltadas à capacitação de seus colaboradores. Apesar de ainda não possuir uma estrutura de governança corporativa bem definida, a uma percepção crescente sobre a importância de separar as relações familiares das decisões estratégicas do negócio.

Diante do exposto, conclui-se que a empresa analisada ainda preserva muitas das características típicas de uma empresa familiar, especialmente, em relação à centralização da gestão e à forte influência dos fundadores. No entanto, é possível observar sinais de que a organização está avançando em direção à profissionalização, dentro das limitações e recursos disponíveis, o que pode indicar um potencial de crescimento e adaptação às exigências do mercado.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007.
- CASTRO, Carolina Lescura De Carvalho; BORGES, Alex Fernando; BRITO, Mozar José De. **Família e relações de parentesco: inserção de uma abordagem antropológica para compreensão da dinâmica das organizações familiares**. Belo Horizonte/MG: V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. 18 a 20 de junho 2008.
- CAVEDON, Neusa Rolita; FERRAZ, Deise Luiza. **Os diferentes modelos de família e de empresas familiares e seus respectivos valores: um olhar sobre empresas comerciais em Porto Alegre**. Organizações & Sociedade, v. 10, n. 27, p. 75-91, maio/ago. 2003.
- DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. **Organizações familiares: por uma introdução à sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade**. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000.
- DONATTI, Livia. **Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global**. Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, v.1, n.10, 3 trim./ 1999.
- GONÇALVES, J. Sergio R. C. **As empresas familiares no Brasil**. RAE- Revista de Administração de Empresas, EAESP, FGV, São Paulo. ERA Light, v.7 no. 1, p. 7-12, Jan/Mar, 2000.
- LIRA, Sonia Maria de. **Os aglomerados de micro e pequenas indústrias de confecções do Agreste/PE: um espaço construído na luta pela sobrevivência**. Revista de Geografia (UFPE), v. 35, n. 1, p. 207-223, 2018.
- MARIZ, Luiz Alberto; GOULART, Sueli; RÉGIS, Helder Pontes; DOURADO, Debora. **O reinado dos estudos de caso na teoria das organizações: imprecisões e alternativas**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, jul. 2005.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- RANGEL, F.; CORTELETTI, R. **O polo de confecções do agreste pernambucano: origens e configurações atuais**. Estudos de Sociologia, Araraquara, v. 27, n.00, e022013, jan./dez. 2022. ISSN: 2358-4238. DOI: <https://doi.org/10.52780/res.v27i00.13897>
- ROSA, Daniele Aparecida; CARDOSO, Rafael Vinicius; MAZON, Valentina Elizabeth Rossini. **Gestão de empresas familiares: uma revisão de literatura**. Revista Espacios, v. 38, n. 13, p. 19, 2017.
- SALES, Jullyta Karolyne Macêdo Couto; FREIRE, Claudia. **Influência da cultura familiar na gestão de empresas familiares produtoras de confecção em Caruaru-PE**. Caruaru-PE: V Jornada Científica da Administração, 2024.

SANTOS, Maria Eduarda Da Silva; FREIRE, Cláudia . **A informalidade dentro da formalidade: reflexões sobre a gestão de empresas familiares produtoras de confecção em Caruaru.** Boletim Observatório Econômico, CAA/UFPE, n. 10, out. 2022.

SEBRAE. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares.** 1. ed. Disponível em:

https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Guia_completo_sobre_a_gestao_de_empresas_familiares.pdf. Acesso em: 13 de nov. 2023.

SEBRAE. Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano, 2012. Recife: FADE/UFPE, 2013.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 1941.

SOUZA, Rafael. Gestão comercial: tudo o que você precisa saber. Receita Previsível, 12 mar. 2021. Disponível em: <https://receitaprevisivel.com/blog/gestao-comercial-tudo-o-que-voce-precisa-saber/>. Acesso em: 18 mar. 2024.

APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esse roteiro se destina a pesquisa: quais os desafios encontrados na gestão de uma empresa familiar comercial, do setor de confecções, em Brejo da Madre de Deus, que tem pôr fim a finalização do curso de administração da Universidade Federal de Pernambuco- CAA.

1. Histórico da empresa

1.2 Como e quando a empresa foi criada?

1.3 Qual motivo para escolha do ramo de atuação da empresa?

1.4. Quantos funcionários trabalham na empresa atualmente e quais atividades desempenham?

1.5 Os fornecedores são da cidade ou são de outro lugar? Quais são os lugares?

1.6 A empresa sempre foi propriedade da propriedade da família? Você é a única proprietária ou divide a posse da empresa com outro familiar?

1.7 A empresa supre toda a renda da família ou é um complemento?

2. Perfil socioeconômico da entrevistada (o)

2.2 Qual gênero?

2.3 Qual sua idade?

2.4 Qual seu grau de escolaridade?

2.5 Você possui algum curso técnico ou qualificação complementar? Qual?

2.6 Qual seu estado civil?

2.7 Tem filhos? Quantos?

2.8 Como acontece a divisão de tempo entre a gestão da empresa e as demandas familiares?

2.9 Quantas horas do seu dia é dedicado à empresa?

2.10 Como é, para você, trabalhar junto aos seus familiares na organização?

2.11 Você já trabalhou em alguma empresa não-familiar? Considera que gerir uma empresa familiar tem particularidades diferente gerir uma empresa não familiar?

3. Dados de gestão da empresa familiar comercial

3.2 Como a família faz a divisão da gestão da empresa?

3.3 O que orienta ou influencia as decisões que você precisa tomar sobre o negócio ?

3.4 Como é gerida as finanças da empresa? Como é feita a separação entre as finanças da família e da empresa?

3.5 Quais desafios específicos, você como mulher, consegue identificar ao ser responsável pelo funcionamento da sua empresa?

3.6 Quais foram os principais desafios e vantagens encontrados na gestão da sua empresa familiar?

3.7 Como se dá a interferência da família na gestão?

3.8 Como é realizado o processo seletivo dos funcionários que você contrata?

3.9 Quais valores ou costumes familiar são repassados para a gestão da empresa?

3.10 Como você lida com a necessidade de inovação e profissionalização do seu negócio?

3.11 Como acontece o controle das atividades dentro da empresa? A empresa possui algum tipo de planejamento para ações futuras ou para que no futuro seja administrada por o