



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VI – POETA PINTO DO MONTEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KÁTIA VANESSA BATISTA BEZERRA

**GESTÃO EMPRESARIAL FAMILIAR: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
FAMILIAR DO COMERCIO VAREJISTA DE TECIDOS EM SERTÂNIA-PE**

**MONTEIRO- PB
2018**

KÁTIA VANESSA BATISTA BEZERRA

**GESTÃO EMPRESARIAL FAMILIAR: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
FAMILIAR DO COMERCIO VAREJISTA DE TECIDOS EM SERTÂNIA-PE**

Artigo apresentado ao Curso de Ciências Contábeis,
Campus VI - Poeta Pinto do Monteiro da
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em
Ciências Contábeis

Orientador: Prof. Esp. Wilton Alexandre de Melo.

Área temática: Contabilidade Gerencial.

**MONTEIRO- PB
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

B574g Bezerra, Kátia Vanessa Batista.

Gestão empresarial familiar [manuscrito] : um estudo em uma empresa familiar do comércio varejista de tecidos em Sertânia-PE / Katia Vanessa Batista Bezerra. - 2018.

33 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2018.

"Orientação : Prof. Esp. Wilton Alexandre de Melo ,
Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."

1. Empresa familiar. 2. Comércio varejista. 3. Gestão empresarial. I. Título

21. ed. CDD 657.839

KÁTIA VANESSA BATISTA BEZERRA

**GESTÃO EMPRESARIAL FAMILIAR: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
FAMILIAR DO COMÉRCIO VAREJISTA DE TECIDOS EM SERTÃOIA-PE.**

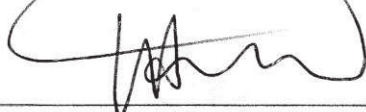
Artigo apresentado ao Curso de Ciências Contábeis,
Campus VI - Poeta Pinto do Monteiro da
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em
Ciências Contábeis

Orientador: Prof. Esp. Wilton Alexandre de Melo.

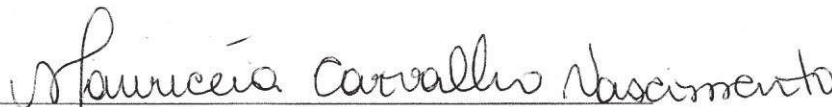
Área temática: Contabilidade Gerencial.

Aprovada em: 21/11/2018.

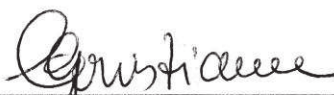
BANCA EXAMINADORA



Prof. Esp. Wilton Alexandre de Melo (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Mauricéia Carvalho Nascimento (Examinador 1)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Cristiane Gomes da Silva (Examinador 2)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A Deus primeiramente pela minha vida e por me permitir chegar até aqui.
Aos meus pais José Nilson e Ângela Maria por serem meus alicerces na vida.
Ao meu esposo pelo companheirismo e força.
Ao meu filho por servir de inspiração e me dar razão para conseguir os mais almejados sonhos.
Aos meus irmãos por torcerem pelo meu sucesso profissional.
E a todos que de alguma forma contribuíram na minha jornada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e pela fonte de fé e esperança de chegar a realização profissional.

Aos meus pais José Nilson e Ângela Maria que são meu alicerce, que me incentivaram me motivaram e me educaram desde a infância para seguir um caminho acadêmico.

Ao meu esposo José Felipe pela paciência e companheirismo que me ajudaram a concluir minha jornada.

Ao meu filho Kauan Bezerra Alencar por servir de inspiração de força e vontade de conseguir alcançar meus sonhos.

Aos meus irmãos Jose Anderson e Kássia Luana pela força e o incentivo a conclusão do meu curso

Aos meus amigos da universidade em especial Adriana Cavalcante, por proporcionarem momentos de descontração e companheirismo.

Aos meus professores que contribuíram como parte essencial do meu conhecimento acadêmico. Em destaque ao meu orientador Prof. Esp. Wilton Alexandre de Melo pela paciência e pelo conhecimento transferido em forma de orientação para que esse trabalho fosse concluído da melhor forma possível.

“Ideal da empresa familiar: quando há profissionais que pensam e agem como donos e quando há donos que pensam e agem como profissionais”.

(Alexandre Randon)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1 EMPRESAS FAMILIARES.....	3
2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES.....	5
2.3 PRINCIPAIS DESAFIOS AO GERENCIAR UMA EMPRESA FAMILIAR.....	8
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	9
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	11
4.1 CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE.....	11
4.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA.....	11
4.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR.....	12
4.3.1 Vantagens na gestão de uma empresa familiar.....	12
4.3.2 Desvantagens na gestão de uma empresa familiar	13
4.4 DESAFIOS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR	13
4.5 SUPORTE TÉCNICO DE ENTIDADES EXTERNAS	14
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
REFERÊNCIAS.....	17
ANEXO.....	20
Anexo	20

GESTÃO EMPRESARIAL FAMILIAR: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO COMERCIO VAREJISTA DE TECIDOS EM SERTÂNIA-PE

Kátia Vanessa Batista Bezerra*

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de gestão e os desafios em uma empresa familiar do comercio varejista da cidade de Sertânia-PE. Esta pesquisa de cunho qualitativo classificou-se também como exploratória, pois buscou proporcionar uma maior familiaridade com o tema, buscou torná-lo mais explícito e claro. O estudo também é de natureza descritiva, já que uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Quanto ao procedimento utilizado, optou-se pelo estudo de caso, tendo em vista que este método busca investigar as dificuldades encontradas pela empresa familiar nos aspectos de gerenciamento e desafios enfrentados. Para a coleta de dados e posterior análise, foi elaborado e utilizado um questionário semiestruturado. A elaboração deste questionário derivou das inquietações do problema de pesquisa, bem como de estudos anteriores referentes ao tema. Como resultados da pesquisa, identificou-se que um dos principais desafios em gerenciar uma empresa familiar consiste em manter a união e confiança entre as partes, saber separar problemas pessoais dos profissionais, assim como delegar tarefas com autoridade e decisões de desligamento de colaboradores. Deste modo apresentou as vantagens em conduzir uma empresa familiar, pois este empreendimento possibilita trabalhar com pessoas de sua confiança e afeto. Ainda, constatou a necessidade de renovação e planejamento das ações para manutenção da empresa no mercado, e como desafio consistem em saber lidar e separar com o lado pessoal do profissional.

Palavras-Chave: Empresa Familiar, Processo de Gestão, Desafios de Gestão.

1 INTRODUÇÃO

Define-se Empresa Familiar como uma instituição fundada e gerenciada pelo patriarca familiar, criada geralmente com a finalidade de suprir as necessidades financeiras da família. Destaca-se que estes tipos de empresas são à base do empreendedorismo tanto nacional quanto internacional, que engloba uma pequena padaria até grandes conglomerados industriais (SEBRAE, 2016).

* Aluna de Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) – Campus VI – Poeta Pinto do Monteiro.
E-mail: nessa06_1993@hotmail.com

Uma das principais características destas empresas é a presença de parentes como funcionários ou colaboradores a fim de, dentre outras, se obter em um primeiro momento a redução de custos e ao mesmo tempo a obtenção de funcionários comprometidos, este processo oferece vantagens ao empreendedor da empresa, tendo em vista que não se faz necessário atender as todas as exigências das leis trabalhistas. Entretanto, este é um dos possíveis conflitos entre os familiares.

Em vista de se obter a continuidade do empreendimento, muitos empresários, no desenvolvimento de seus negócios, lançam luzes somente ao fator econômico, omitindo outros aspectos relevantes ao desenvolvimento da empresa familiar, como por exemplo, a profissionalização da gestão. Este fator mostra-se relevante, pois, de acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) (2016), a gestão e a governança estruturadas pode auxiliar significativamente a empresa familiar nas resoluções de desafios.

De acordo com Paim (2016), outro refere-se a dúvidas e dificuldades no planejamento sucessório, incluindo o desafio de escolher os sucessores certos e iniciar o processo no momento oportuno, bem como promover o desenvolvimento do negócio.

Desta forma Maraesa e Graciele (2004), falam sobre a importância do modelo de gestão de um negócio que busca a auxiliar seus gestores a conceberem que tudo é previsível e controlável, para que a tomada de decisão seja correta e assertiva, diminuindo consideravelmente o risco de erro através de ações equivocadas ou precipitadas. Neste mesmo sentido, afirma ainda que a gestão proporciona o estímulo a confiança e o comprometimento, tanto com as equipes quanto com a empresa.

Diante do exposto, surgiu a pergunta norteadora da pesquisa: **quais os desafios enfrentados na gestão de uma empresa familiar do município de Sertânia-PE?**

Desta forma, tem-se como objetivo geral conhecer os principais desafios na gestão da empresa familiar do comércio varejista da cidade de Sertânia-PE. Como objetivos específicos buscou analisar a capacidade técnica do gestor do empreendimento; identificar as vantagens e desvantagens no gerenciamento da empresa familiar; e conhecer a participação de entidades externas no fornecimento de suporte técnico à empresa.

A relevância deste trabalho concretiza-se em analisar os desafios enfrentados na gestão da empresa familiar como intuito de contribuir ao campo científico com um estudo de caso no ramo comercial e conseqüentemente apresentar aos proprietários da empresa estudada uma visão ampla de suas formas de gestão possibilitando soluções para os possíveis desafios da gestão.

A contribuição deste estudo poderá ir além da empresa em questão, pois o mesmo contribuirá para outras, já que as características presentes nas empresas estudadas são compatíveis com outras de mesmo ramo. Quanto ao âmbito acadêmico, o aporte deste estudo possibilitará uma base para que pesquisas futuras possam aprimorar estudos sobre os desafios encontrados pelas empresas familiares, ensejando com isso o comprometimento e a continuidade da empresa.

A escolha da empresa analisada justifica-se em virtude da mesma destacar-se no ramo comercial da cidade. Por ser uma empresa inovadora, conseguiu em 12 anos de funcionamento atrair uma grande clientela, tornando-se a maior da cidade possuindo com portfólio uma diversidade de produtos no ramo de tecidos e cama mesa e banho. Outra peculiaridade condiz ao tempo desta permanecer no campo comercial, já que a mesma possui cerca de 12 anos, o que já possibilita visualizar o bom desenvolvimento da mesma antes mesmo de chegar a passar a sucessão para ao comando da segunda e terceira geração. Assim como afirma Oliveira (2010 p. 4):

No Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de 9 anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira.

Pesquisas anteriores como Oliveira e Pereira (2016), Scherer, Duarte, Fernandes e Carneiro (2012), não apresentam tanta intensidade em seus resultados quando comparadas a este estudo, pois a respondente concorda totalmente com todas as afirmações expostas no instrumento de coleta de dados. Em contraponto, os autores citados anteriormente não apresentam uma preocupação em seus estudos quanto às vantagens, apenas destacam pontos característicos do seu estudo: trabalhar em família, a confiança em trabalhar com seus familiares e na ocorrência de uma crise financeira a família buscará resolver o problema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa - SEBRAE (2016), não existe consenso na conceituação de empresa familiar, entretanto, é apresentada uma característica primordial onde apresenta pelo menos um parente entre os sócios ou até mesmo entre os colaboradores. Neste sentido, quanto ao porte da Empresa Familiar, pode ser classificada em: ME (Micro Empresas), EPP (Empresa de Pequeno Porte) e MEI (Micro Empreendedor Individual), bem como grandes conglomerados de empresas de grande porte.

De acordo com Giglioti (2004, p. 07) “as empresas familiares são empresas de iniciativas privadas, cujo capital pertence aos membros de uma determinada família”.

Desta forma, Adachi (2006) define empresa familiar como qualquer organização onde uma ou poucas famílias centralizam o poder de decisão, o controle da sociedade e, eventual cooperação na gestão. Percebe-se que, para a formação de uma empresa familiar tem-se duas características iniciais: a formação mediante a alocação patrimonial por um membro de uma família, ou a alocação patrimonial por diversos membros de diversas famílias.

Corroborando, Passos (2006) enfatiza que a empresa familiar é marcada por ser controlada por sócios, que pertencem a uma ou mais famílias, ou seja, este tipo de controle societário da organização é de direito dos seus fundadores e herdeiros. Neste mesmo sentido o autor denomina empresa multifamiliar, quando a mesma é composta por duas ou mais famílias de mesma origem.

Werner (2004, p. 12) acrescenta a empresa familiar quando afirma que “a verdadeira empresa familiar é aquela que ultrapassou a primeira geração e convive com uma pleura de herdeiros e sucessores”. Neste caso não se trata somente da alocação patrimonial, mas também na sucessão gerencial da mesma que passa de um pai para o filho, por exemplo.

Essa é uma característica importante, haja vista que além da questão patrimonial e sucessória, existe também a variável tempo permeando os aspectos característicos e conceituais das empresas familiares.

No que se refere aos aspectos históricos e culturais da empresa, em seu início as mesmas apresentam os traços e cultura do fundador, ou seja, os proprietários é quem são responsáveis pela tomada de decisão, pelos controles das finanças e os processos produtivos da empresa por possuírem conhecimento sobre o ramo e geralmente serem tradicionalistas e conservadores. Os valores, regras, práticas e crenças do fundador são os alicerces básicos da empresa que interfere nas atividades do negócio em suas decisões. (GERSICK et al. 1997).

Nesse contexto, é importante lembrar que o planejamento sucessório é conceituado como um aspecto da vida da organização e que não pode se deixar de lado da vida cultural da empresa, ou seja, quando envolve mudanças na estrutura e no funcionamento da organização consequentemente afetam os elementos culturais que são os valores, práticas e culturas que definem a empresa (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Floriani e Rodrigues (2000, p. 307-308) comentam que o processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominados de “ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação”, destacando:

[...] a solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa. Desta análise sairá, então, um plano de preparação do potencial sucessor.

O processo sucessório na realidade não pode acontecer de modo improvisado, ao contrario deve ser um processo planejado como o próprio significado da palavra diz preciso ser feito um serviço de preparação com o estabelecimento de métodos convenientes para que possa se passar o bastão da liderança e preparação para o novo sucessor.

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES.

Empresas familiares têm como objetivo comum o crescimento individual do negócio, no entanto algumas empresas possuem diferentes concepções que sobressai de outras organizações.

Algumas empresas executam as tarefas de acordo com as necessidades da família, e consequentemente colocam as tomadas de decisões em risco. Deste modo Souza et al (2016, p. 45) expõe:

É difícil encontrar organizações que asseguram lealdade e dedicação como uma empresa familiar. A primeira vantagem é o interesse comum, o objetivo da família é o mesmo da empresa, há maior determinação e sacrifício por sua conquista. A segunda vantagem é a confiança, por fazer parte da família, já conhece o chefe com mais clareza, assim evita as brigas entre os subordinados com o dono. A terceira vantagem é a permanência da cultura e dos valores, dessa forma os funcionários já sabem como vai ser os trabalhos, quais as regras devem ser obedecidas e os comportamentos a serem seguidos. Como todas as empresas tem os seus lados positivos também tem seus lados negativos.

Belmonte e Freitas (2012, *apud*, Donnelley, 1976) apresenta uma das desvantagens da empresa familiar, já que as famílias por possuírem poder como donos e administradores acabam por procurar satisfazer seus objetivos pessoais, que na maioria das vezes também não coincidem com os objetivos da empresa, o que pode ser considerado um ponto negativo no desenvolvimento da empresa.

Em complemento, Souza et al. (2016, p. 17) existem outras desvantagens que se apresentam para este tipo de empresas:

[...] a divisão de tarefas não são esclarecidas, desequilíbrios financeiros, falta de percepção no mundo globalizado cheio de mudanças, colocar membros da família sem ser competente para o cargo, uma sucessão sem planejamento, falta de

profissionalismo e ética dentro da organização podem fazer com que a empresa seja fechada.

De acordo com os autores existem varias desvantagens ao administrar uma empresa familiar, que vai desde o interesse pessoal que não coincide com interesses da empresa, ou seja, família e empresa não compartilham de interesses comuns que pode prejudicar o desenvolvimento da empresa. Ainda tem-se as desvantagens comuns geradas pelo desequilíbrio financeiro, como por exemplo: falta de preparação devido as mudanças e concorrências acarretadas pela globalização, falta de competência profissional por parte dos colaboradores e membros da família, sucessão sem planejamento e a falta da ética profissional dentro da empresa.

Nesta abordagem, Gonçalves (2000, p. 8) complementa:

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

Quanto às vantagens de uma empresa familiar, Belmonte e Freitas (2012, *Apud*, Donnelley, 1976) são uns dos principais defensores, tendo em vista que o mesmo aponta a importância dos laços de familiares em qualquer instituição, por existir cargos de confiança para a realização de negócios, especialmente nos casos em que são grandes as quantias em jogo e as companhias em questão não estão protegidas por uma aptidão singular, uma capacidade especial ou por sanções legais por abuso de confiança. Diversas firmas de investimento em todo país estão ligadas por laços de família, que talvez sejam importantes para o lançamento de empreendimentos conjuntos em que os lucros sejam substanciais e as relações de concorrência extremamente informais.

Deve destacar que o valor do relacionamento familiar não se restringe ao papel desempenhado pela família nos negócios da firma e em suas relações públicas. Pode também ter uma função de relevo na organização interna da empresa.

De acordo com Belmonte e Freitas (2012, *apud*, Donnelley, 1976) nos casos em que as empresas de pequeno porte, a administração familiar pode evitar mudanças perigosas na direção e garantir que as habilidades competitivas da companhia permaneçam sem igual na praça.

Segundo Lodi (1998), citado por Neto e Cavenon (2004) não é o conflito familiar e nem a organização em si, mas sim a inexistência de um código de ética, pois dentro da

empresa familiar existem muitas fraquezas: como conflitos de interesses dos membros, falta de disciplina, uso indevido dos recursos da empresa, sendo que o fator agravante é financeiro falta devido um planejamento e até mesmo a resistência às mudanças e modernização.

Um ponto de suma relevância concentra-se no empenho dos familiares que gerem uma empresa é, normalmente, maior que em outro tipo de gestão. Por isso, os planos são feitos em longo prazo, porque também há uma maior estabilidade ao nível de capital e dos seus detentores.

Sabe-se que qualquer que seja a empresa de grande ou pequeno porte pode passar por crise financeira, devido ao contexto econômico da sociedade. Neste segmento, a empresa familiar tende a sobressair, já que existe uma relação familiar, o apoio é sempre mais intenso. Todos trabalham para o bem comum.

Para melhor entendimento, será apresentado (Quadro 1), onde apontam, as principais vantagens e desvantagens no tocante ao gerenciamento de empresas familiares.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens do modelo de empresas familiares.

Vantagens	Desvantagens
✓ O interesse em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade.	✓ A concorrência entre os familiares pode levar ao <i>stress</i> e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios.
✓ A sucessão de herdeiros competentes que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio.	✓ A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela.
✓ O sentimento de ter um negócio próprio que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer.	✓ A dificuldade em demitir integrantes devido aos laço familiar.
✓ O conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor. Aqui também cabe a questão de fazer com que os membros comecem a conhecer a empresa desde cedo e a se sentirem parte, ainda que não trabalhem nela.	✓ A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família.
✓ O conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções.	✓ A utilização da estrutura da empresa para fins particulares: Ligações, impressões, salas, funcionários.
A criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam de sentir em casa, em um ambiente familiar.	✓ A impunidade perante o descumprimento de regras, o que gera sentimento negativo, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem a preocupação devida com a empresa.

Fonte: BELMONTE e FREITAS. 2012.

2.3 PRINCIPAIS DESAFIOS AO GERENCIAR UMA EMPRESA FAMILIAR

Robbins (2005, p. 326) diz que “conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a outra considera importante.” Segundo o autor esses conflitos existem e ocorrem a mais de uma parte e afetam negativamente desafiando procedimentos que uma das partes julga importante.

De acordo com a literatura, Neto e Cavenon (2004, *apud*, Lodi, 1998. p. 50) já as principais divergências dentro das organizações familiares ocorrem entre pais e filhos, irmãos, cônjuges, primos e tios. Os principais motivos que levam a essas divergências segundo o autor são a falta de confiança, ressentimento com algo anterior, incompatibilidade entre estilos de vida, necessidade de estarem sempre no controle, ciúmes entre familiares e a disputa competitiva entre os membros.

Bornholdt (2005) afirma que enquanto membro da empresa familiar deve saber lidar com os conflitos ali gerados, deixando de lado os interesses particulares e colocando em jogo a funcionalidade da instituição, pois todos são funcionários da empresa.

Gersick et al. (1998) citam alguns tipos de empresas familiares, entre as quais se destacam proprietário-controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos (Quadro 2). Ainda apresenta as fases, características e os desafios enfrentados em cada fase.

Quadro 2: Desafios da Empresa Familiar

Fases	Características	Desafios
Proprietário controlador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controle por um empresário ou por um casal; ✓ Se houver outros sócios, eles não têm influência na gestão da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atingir a capitalização; ✓ Conseguir equilíbrio entre interesses do empresário e de <i>stakeholders</i>; ✓ Escolher uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte.
Sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dois ou mais irmãos possuem o controle do capital; ✓ Controle da posse de uma geração de irmãos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários; ✓ Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa; <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reter de lucros; ✓ Controlar os interesses dos vários ramos da família.
Consórcio de Primos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muitos primos acionistas; ✓ Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerir a complexidade da família e do grupo de acionista; ✓ Criar um mercado de capitais entre os membros da família.

Fonte: BELMONTE e FREITAS, 2012.

Nesse caso o que se objetiva com tal conhecimento é um panorama da realidade encontrada por estes tipos empresariais, para assim proporcionar uma intervenção maior na solução dos respectivos problemas que por ventura surjam.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como meio de se alcançar os objetivos do trabalho, a pesquisa classifica-se como exploratória, tendo em vista que proporciona uma maior familiaridade com o tema, buscando torná-lo mais explícito e claro. As principais características deste procedimento segundo Gil (2008), corresponde a levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa caracteriza-se também como descritiva, pois busca descrever as características de uma população, um fenômeno ou experiência para o estudo realizado. Segundo Gil (2008), uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto ao procedimento utilizado na pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, tendo em vista que este método busca investigar as dificuldades encontradas pela empresa familiar nos aspectos de gerenciamento e seu desenvolvimento.

Segundo Yin (2010, p. 39) “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.” Quanto ao procedimento utilizado na pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, tendo em vista que este método busca investigar as dificuldades encontradas pela empresa familiar nos aspectos de gerenciamento e seu desenvolvimento.

De acordo com Ponte (2006, p. 13):

[...] é uma investigação que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse.

A abordagem qualitativa possibilitou uma maior compreensão da realidade social. De acordo com Ferreira (2015), a pesquisa qualitativa na Contabilidade pode ser entendida pela necessidade de uma análise mais profunda da realidade estudada para que os objetivos almejados na área contábil sejam alcançados.

Desta forma, Taquete (2016) afirma que os dados de pesquisa qualitativa em sua maioria são textuais. A fase de análise destes dados tem como finalidade estabelecer sua compreensão, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa, responder às questões formuladas e assim ampliar o conhecimento sobre o tema investigado.

Para a coleta de dados e posterior análise foi elaborado e utilizado um questionário semi estruturado. A elaboração deste questionário derivou das inquietações do problema de pesquisa, bem como de estudos anteriores referentes ao tema. Como base de estudos anteriores, foi utilizado o estudo de Beltram (2011), que realiza um estudo sobre a influência do vínculo familiar na gestão de micro e pequenas empresas em Palmas no Tocantins, que subsidiou na elaboração das indagações sobre as características do respondente e da empresa. Utilizou-se como complemento, estudo de Belmonte e Freitas (2012), para elaboração das perguntas quanto às vantagens e desvantagens, bem como sobre os desafios da empresa familiar.

O questionário elaborado para o gestor (a) da empresa foi formulado buscando atender alguns aspectos:

- Características do respondente;
- Características da empresa;
- Vantagens e Desvantagens da gestão de uma empresa familiar;
- Desafios na gestão de uma Empresa Familiar;
- Suporte Técnico de Entidades Externas.

A cada aspecto, foram formuladas afirmativas no qual o respondente assinalava as opções de acordo com a sua realidade, por meio da técnica de *Likert*.

Para análise dos dados, utilizou-se como suporte a escala Likert, pois segundo Frankenthal (2017), a mesma busca apresentar afirmativas onde o respondente é convidado a emitir o seu grau de concordância com aquela frase. Para isso, ele deve marcar na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, como uma espécie de tabela de classificação. Este tipo de escala ao contrário de uma pergunta na qual se escolhe entre o sim e o não, apresentam uma afirmação, oferecendo como opção de resposta, por exemplo: Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Nem concordo/Nem discordo; Concordo parcialmente e Concordo totalmente.

Corroborando Laurado (2015), fala que a escala Likert é totalmente útil para situações em que precisamos que o entrevistado expresse com detalhes a sua opinião. Neste sentido, as categorias de resposta servirão para capturar a intensidade dos sentimentos dos respondentes.

As indagações do questionário buscaram compreender se as “regras do trabalho” são as mesmas para todos os funcionários, pois o de acordo com as mais diversas pesquisas os gestores não conseguem fazer a distinção entre família e funcionário.

Por último, busca-se investigar se existe alguma entidade externa que ofereça suporte técnico na manutenção da empresa, tendo em vista que por vezes estes fundadores não possui a aplicação do instrumento de pesquisa se deu por meio de entrevista ao proprietário do estabelecimento comercial, onde o mesmo foi entregue pessoalmente ao gestor da empresa para que assim o mesmo pudesse refeltir e responder as indagações do questionário na presença do pesquisador.

Para as análises, diversas técnicas de análise de dados qualitativos podem ser utilizadas. Porém, nada impede que cada pesquisador crie uma nova, faça adaptações nas técnicas existentes ou as aperfeiçoe. Em qualquer técnica de análise, a interpretação é a principal ação da pesquisa, está presente em todo o seu processo e constitui a parte essencial da análise. Assim busca-se interpretar os dados oferecidos pelo ator pesquisado para assim, confrontar dados teóricos e por fim concluimos a pesquisa através de um questionário aplicado a sócia da empresa a fim de obter os dados da mesma.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE

Quanto às características do respondente, verificou-se que a mesma é do sexo feminino, possui 50 anos. Está a frente da gestão do estabelecimento acerca de 12 anos, sendo este o seu primeiro empreendimento. Enfatiza-se também que a gestora possui o ensino médio completo e de acordo com a respectiva, nunca participou de cursos de qualificação para subsidiar a gestão do empreendimento.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A empresa analisada apresenta-se como uma sociedade de irmãos (Dois ou mais irmãos possuem o controle do capital.). O ramo da atividade pertence ao comércio (varejista) de tecidos, encontra-se no mercado acerca de 12 anos neste ramo, a empresa é optante pelo regime de tributação do simples nacional. Possui quatro funcionários, no qual todos são membros da família, sendo composto por filho e sobrinhos da proprietária.

4.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

4.3.1 Vantagens na gestão de uma empresa familiar

A seguir são apresentados os resultados obtidos pelo questionário, evidenciando as vantagens na gestão da empresa. É válido conhecer as vantagens e desvantagens de trabalhar com a família, já que o mesmo pode apresentar situações que a literatura ainda não apresentou ou se as situações são as mesmas de acordo com as diversas pesquisas.

Enquanto empresa familiar, alguns autores como Belmonte e Freitas (2012), apontam vantagens e desvantagens em gerir uma empresa. Deste modo buscou-se identificar do ponto de vista do respondente a realidade da empresa diante de algumas características tanto de gestão quanto de mão de obra.

Neste sentido a gestora assinalou em todas as afirmativas a opção [concordo totalmente]. Nas vantagens obtidas em trabalhar com a família, a mesma considera como vantagem em trabalhar em família em prol de um interesse em torno de um patrimônio comum, que por sua vez gera um sentimento de unidade. Acredita também que pode proporcionar uma maior qualidade no que se refere à sucessão, uma vez que os herdeiros desenvolverão competências que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio.

Ainda a respondente declara que a família pode proporcionar um sentimento positivo pelo fato de se ter um negócio próprio o que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer, melhorando com isso a gestão do empreendimento.

Reputa creditar que o conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor, ou seja, os membros familiares começam desde cedo a partir do contato direto com o ambiente da empresa, e isso os ajuda a se sentirem parte, ainda que não trabalhem nela nos anos iniciais. Uma vez adquiridos conhecimentos mais profundos através das experiências dentro do negócio, possibilita o desenvolvimento de habilidades que os auxiliem de maneira mais efetiva no desenvolvimento de melhores habilidades para buscar soluções para os diversos problemas.

Destaca como benefício à criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam do clima familiar que se instaura em empresas familiares. Sabe-se que qualquer que seja a empresa de grande ou pequeno porte pode passar por crise financeira, devido ao contexto econômico da sociedade. Neste segmento, a empresa familiar tende a sobressair, já que existe uma relação familiar e o apoio é sempre mais intenso.

4.3.2 Desvantagens na gestão de uma empresa familiar

Nesta seção, são apresentados os resultados as questões quanto às desvantagens em gerir uma empresa familiar. Similarmente utilizou-se a mesma metodologia utilizada para identificar as vantagens da empresa familiar, empregou-se a mesma estratégia para reconhecer as desvantagens da empresa familiar, segundo o ponto de vista da gestora.

Quanto a análise das afirmativas: a mesma concorda parcialmente que a concorrência entre os familiares pode levar ao *stress* e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios.

Quanto a processo de hierarquia a respondente nem concorda/nem discorda que a utilização da estrutura da empresa para fins particulares seja um obstáculo ao bom gerenciamento, tais como: ligações, impressões, salas, funcionários.

A falta de sentimento de hierarquia entre os gestores e os colaboradores devido aos laços familiares existentes (se houverem), pode prejudicar o desenvolvimento da empresa.

A gestora acredita aponta como desvantagens no processo de gerenciamento da empresa totalmente.

- A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela.
- A dificuldade em desligar integrantes familiares devido aos laços familiares.
- A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família.
- A falta de sentimento de hierarquia entre os gestores e os colaboradores devido aos laços familiares existentes (se houverem).
- Desequilíbrio financeiro gerado por falta de preparação devido às mudanças e concorrências acarretadas pela globalização.
- Desequilíbrio financeiro gerado por falta da ética profissional dentro da empresa.

4.4 DESAFIOS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Este tópico apresenta um dos pontos de maior relevância do trabalho, já que se tem como objetivo principal analisar o processo de gestão e seus desafios dentro de uma empresa familiar do ramo comercial de tecidos da cidade de Sertânia-PE.

Deste modo apresentaram-se dois tipos de questões, onde a primeira utilizou o mesmo recurso das perguntas referente às vantagens e desvantagens da empresa familiar e posteriormente apresentou-se uma questão aberta, onde a respondente pudesse expressar

livremente a sua opinião. Será apresentada a opinião da gestora quanto às afirmativas utilizadas no questionário;

A respondente nem concorda e nem discorda quanto ao definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa, ou seja, para ela isso não se traduz como desafio, mas também não impede que em algum momento se torne.

Ela concorda parcialmente, no que se refere a conseguir um equilíbrio entre interesses do empresário e o da família. A questão de equilibrar os interesses pode ter um peso na gestão da empresa, mas não em uma intensidade que venha a prejudicar ostensivamente a mesma.

Em contrapartida a mesma concorda totalmente em definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa para que desse modo não haja a possibilidade de futuros conflitos. Expõe como desafio escolher uma estrutura de controle de capital de modo que possa servir como base e suporte para a geração seguinte, bem como desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários.

Destaca também a dificuldade em controlar os interesses dos vários ramos da família. E encontrar capital para crescer sem diluir o patrimônio da família.

Quando indagada sobre os desafios que a empresa enfrenta no gerenciamento a mesma destacou que um dos principais desafios em gerenciar é desenvolver uma empresa em que consiste manter a união e confiança entre as partes, saber separar problemas pessoas dos profissionais, assim como delegar tarefas com autoridade.

4.5 SUPORTE TÉCNICO DE ENTIDADES EXTERNAS

Estudos apresentados durante este trabalho salientam a dificuldade de manter, desenvolver e prosperar enquanto empresa. Assim, aplicou-se um questionamento aberto que procurou investigar se atualmente existia alguma entidade externa que oferecesse um suporte técnico na manutenção da empresa, como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e se fazia o uso deste, ou de outros suportes. E se sim, como é realizado este suporte técnico.

Entretanto, averiguou-se que a gestora não faz o uso destes serviços, não por falta de conhecimento, mas por falta de tempo e dedicação. A mesma acredita que quem faz o uso destes recursos tem resultados positivos para o desenvolvimento das empresas e que nas próximas oportunidades buscará conhecer o que elas têm a oferecer.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo de caso realizado obteve-se uma noção geral da realidade da empresa comércio varejista de tecidos, possibilitando assim uma reflexão no que se refere ao contexto do gerenciamento da empresa familiar.

Pode-se concluir que este trabalho alcançou todos os objetivos elencados, pois realizou-se uma pesquisa de campo onde se buscou responder a questão norteadora deste estudo.

Os dados revelam que existem diversos desafios enquanto gestor em manter e desenvolver a sua empresa, pois o ramo comercial familiar lida com lado afetivo da família.

De acordo com os resultados encontrados, constatou-se que os principais desafios encontrados pela gestora em gerir sua empresa consiste em: escolher uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte, desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários, controlar os interesses dos vários ramos da família e encontrar capital para crescer sem diluir o patrimônio da família.

A pesquisa apresentou outros desafios que não foram elencados enquanto afirmativa, como: manter a união e confiança entre as partes, saber separar problemas pessoais dos profissionais, delegar tarefas com autoridade, dentre outros. Enfatizou-se que alguns destes pontos apresentaram-se como desvantagens, entretanto a mesma os apresenta mais como desafios.

A capacidade técnica dos gestores da empresa estudada foi a que mais chamou a atenção, devido a gestora não possuir cursos superiores e não fazer uso de suporte técnico externos existentes como auxílio para gerenciamento das atividades da empresa. Fazendo uso apenas dos conhecimentos adquiridos no ramo e na atuação, o que possibilita uma interpretação de uma empresa bem estruturada e administrada apesar das desvantagens e desafios enfrentados ao gerir uma empresa familiar.

Por conseguinte às vantagens e desvantagens apresentadas a respondente, fez com que a mesma pudesse averiguar os conceitos muitas vezes vividos dentro da empresa e outros que necessariamente precisam de mais atenção para que sejam solucionados da melhor forma.

A partir dos dados apresentados foi possível perceber que a empresária tinha conhecimento das entidades externas, haviam recebido convites para participar de encontros para possibilitar melhorias na gestão, mas, por motivo de tempo a mesma não participou de nenhum.

Em virtude dos fatos mencionados indica-se que é viável a utilização de auxílio das entidades externas no que diz respeito à possibilidade de expandir os conhecimentos dos gestores abrindo pontes para o conhecimento técnico de gestão e desenvolvimento dentro de empresas de pequeno porte e microempresas.

Desta forma, recomenda-se um planejamento sucessório em função da idade da gestora e tempo de atividade da empresa tendo em vista que os parentes, filhos e sobrinhos da gestão atual já estão inseridos no rol de funcionários da mesma, afim de que possam dar continuidade as atividades da empresa.

Um fato a ser destacado que por vezes limita uma empresa de alcançar novos horizontes é seu tradicionalismo, a resistência dos membros da organização a mudança. Entretanto um ponto interessante para ser analisado mais a fundo é a sucessão e a governança nas empresas familiares, já que este caracteriza como um dos principais desafios, sendo uma sugestão para novas pesquisas, que não teve um enfoque direto neste artigo.

ABSTRACT

The present work had the objective of analyzing the management process and the challenges in a family business of the retail trade of the city of Sertânia-PE. This qualitative research was also classified as exploratory, since it sought to provide a greater familiarity with the theme, sought to make it more explicit and clear. The study is also of a descriptive nature, since one of its peculiarities is in the use of standard techniques of data collection, such as the questionnaire and systematic observation. As for the method used, we chose the case study, considering that this method seeks to investigate the difficulties encountered by the family company in the aspects of management and challenges faced. For data collection and subsequent analysis, a semi-structured questionnaire was developed and used. The elaboration of this questionnaire was derived from the concerns of the research problem, as well as previous studies related to the topic. As a result of the research, it was identified that one of the main challenges in managing a family business is to maintain unity and trust among the parties, to know how to separate personal problems from professionals, and to delegate tasks with authority and decisions to dismiss employees. In this way he presented the advantages of running a family business, because this enterprise makes it possible to work with people of his trust and affection. Still, he noted the need for renewal and planning of actions to maintain the company in the market, and as a challenge they consist in knowing how to handle and separate with the personal side of the professional.

Keywords: Family Business. Management Process. Management Challenges.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BELMONTE, V. A. B.; FREITAS, W. R. S. Empresas Familiares e a Profissionalização da Gestão: Estudos de Caso em Empresas Paulistas. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, JAN./MAR. 2012.
- BELTRAM, G. A R. **A Influência Do Vínculo Familiar Na Gestão De Micro e pequenas Empresas**: Um Estudo Em Empresas Familiares No Plano Diretor De Palmas – / Geralda Aparecida Ramos Beltram. – Palmas, 2011 52f. Monografia (TCC) – Universidade Federal do Tocantins, Curso de Administração, 2011.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: Implementação e prática. São Paulo: Bookman, 2005.
- DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas), 1976.
- FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Anais do IGEPE**, p. 299-312, out. 2000. Disponível:<
<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-19.pdf> > Acesso: 17.09.2018.
- FRANKENTHAL, R. Entenda a escala Likert e como aplicá-la em sua pesquisa. Minimizers. Disponível: < <https://mindminers.com/pesquisas/entenda-o-que-e-escala-likert> > Acesso: 04.11.2018.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **Generation To Generation Life Cycles Of The Family Business**. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press, 1998.
- GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIGLIOTI, F. **Administração**: organização e conceitos. Campinas, 2004
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 8, 2000.
- LAURADO, O. **Escala de Likert**: O qué é e como utilizá-la. Netquest. Disponível: <https://www.netquest.com/blog/br/escala-likert> Acesso: 04.11.2018.
- LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARASEA, D. C. C.; GRACIOLI, J. T. Análise gerencial no setor produtivo em pequenas e médias empresas de Uberaba: liderança assertiva ou acertiva? **XI SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004.** Disponível: < [file:///C:/Users/Tha%C3%ADs/Downloads/KARINELETICIAHOLLANDERSDOSSANTOS%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Tha%C3%ADs/Downloads/KARINELETICIAHOLLANDERSDOSSANTOS%20(1).pdf) > Acesso: 12.09.2018

NETO, F. J. R & CAVENON, N. R. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. Cad. EBAPE.BR vol.2 no.3 Rio de Janeiro Dec. 2004

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, T. A; PEREIRA, E. L. Estudo de caso das vantagens e desvantagens em uma empresa familiar em patos de minas com foco em sua sucessão. Caso Apta - Gestão em Saúde e Segurança Ocupacional. **COMINE – XIII Congresso Mineiro de Empreendedorismo.** UNIPAM – Patos de Minas – MG – 08/08/2016 a 23/09/2016. Disponível: < <https://revistas.unipam.edu.br/index.php/revistadocomine/article/view/165/94> > Acesso: 29.10.2018

PAIM, F. **Desafios de gestão em empresas familiares.** 11.11.2016. Disponível: <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/desafios-de-gestao-em-empresas-familiares/99716/> acesso: 02.10.2018

PASSOS, E. **Família, família, negócios à parte:** como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006, p. 30.

PONTE, J. P. **Estudos de caso em educação matemática.** *Rev. Bolema*, **25**, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). Disponível: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3007/1/06-Ponte%28BOLEMA-Estudo%20de%20caso%29.pdf> > Acesso: 28.10.2018

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

SEBRAE. **A influência das empresas familiares na realidade de negócios do país.** Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-influencia-das-empresas-familiares-na-realidade-de-negocios-do-pais,db033f55e3bfc510VgnVCM1000004c00210aRCRD> >Acesso em 20 mar.2018.

SOUSA, S. N.; MOURA, F. A. S.; MOREIRA, M. B.; ROSA, M. P.; SILVA, C. L. S. Gestão Empresarial: Desafios Da Gestão em uma Empresa Familiar na Cidade de Picos-PI. X **Semana de Iniciação Científica da Faculdade R. SA**, junho 2016. Disponível: < http://www.faculdadersa.com.br/Arquivos/downloads/semana_cientifica/Trabalhos%202016/Administracao/GESTAO_EMPRESARIAL_DESAFIOS_DA_GESTAO_EM_UMA_EMPRESA_FAMILIAR_NA_CIDADE_DE_PICOS_PI.pdf > Acesso: 01.11.2018.

SCHERER, A. T; DUARTE, M. P. G; FERNANDES, A. L; CARNEIRO; A. P. L. A Sucessão Familiar; Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Calçados Do Ceará. **XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Bento Gonçalves. 2012 Disponível: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_sto_163_949_20433.pdf > Acesso: 01.11.2018.

TAQUETE, S. R. **Análise de Dados de Pesquisa Qualitativa em Saúde**. Rio de Janeiro. 2016.

WERNER, R. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VI – POETA PINTO DO MONTEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS (CCHE)
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Caro(a) Empresário(a),

Este questionário tem por finalidade subsidiar uma pesquisa sobre os desafios enfrentados na gestão das empresas familiares de Sertânia-PE.

Não é necessário se identificar.

- Os dados obtidos serão analisados e agrupados, preservando-se o sigilo da fonte.
- Solicito que não deixe respostas em branco.

Agradeço antecipadamente sua colaboração!

Katia Vanessa Batista Bezerra
Graduanda do curso de Ciências Contábeis Campos Poeta Pinto do Monteiro -PB
E-mail: nessa06_1993@hotmail.com

QUESTIONÁRIO

1. Características do respondente

1.1. Quanto ao gênero:

- () masculino () feminino

1.2. Quanto à idade: _____

1.3. Quanto à escolaridade:

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| () ensino fundamental incompleto | () ensino fundamental completo |
| () ensino médio/técnico incompleto | () ensino médio/técnico completo |
| () ensino superior incompleto | () ensino superior completo |
| () pós-graduação. | |

1.4. Se na questão anterior marcou a opção ensino “superior completo”, qual a área de formação?

1.5. Este é seu primeiro negócio?

sim não, já tive outros.

1.6. Sendo “**sim**” a resposta da questão 1.5, há quanto tempo atua na área empresarial?

1.7. Sendo “**não**” a resposta da questão 1.5, há quanto tempo atua na área empresarial?

1.8. Costuma fazer cursos de qualificação para a gestão do empreendimento?

nunca

raramente

com pouca frequência

frequentemente

com muita frequência

2. Características da empresa

2.1. A empresa é:

individual

sociedade

parte de um grupo empresarial

outro. Qual? _____

2.2. Qual o ramo de atividade:

comércio (varejista ou atacadista)

indústria

serviço

outro. Qual? _____

2.3. A qual regime de tributação a empresa pertence? _____

2.4. Tempo de funcionamento da empresa:

2.5. Quantidade de funcionários da empresa:

2.5 os funcionários tem algum parentesco com os proprietários?

sim

não

2.6 Se a resposta anterior for sim qual grau de parentesco dos mesmos?

Irmão do proprietário

Conjugue do proprietário

Filhos do proprietário

Primos do proprietário

Sobrinhos do proprietário

Outros: _____

2.7 Existem alguns tipos de empresas familiares, entre as quais se destacam: proprietário-controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Em qual delas a sua empresa se enquadra?

Proprietário controlador

Características: Controle por um empresário ou por um casal; se houver outros sócios, eles não têm influência na gestão da empresa.

Sociedade entre irmão

Características: Dois ou mais irmãos possuem o controle do capital; Controle da posse de uma geração de irmãos.

Consórcio de Primos

Características: Muitos primos acionistas; Mistura de acionistas com funções na empresa e outros sem funções.

3. Vantagens e Desvantagens da gestão de uma empresa familiar.

3.1 Como Gestor (a), como o senhor avalia as vantagens em se gerenciar uma empresa familiar? Considere na sua resposta a realidade da mão de obra da empresa, se por parentes ou funcionários não parentes.

3.1.1 Uma das vantagens é o interesse em torno de um patrimônio comum, que por sua vez gera um sentimento de unidade.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

3.1.2 Proporciona uma maior qualidade no que se refere a sucessão, uma vez que os herdeiros desenvolverão competências que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

3.1.3 Proporciona um sentimento positivo pelo fato de se ter um negócio próprio o que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer, melhorando com isso a gestão do empreendimento.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 3.1.4 O conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor, ou seja, os membros familiares começam desde cedo a partir do contato direto com o ambiente da empresa, e isso os ajuda a se sentirem parte, ainda que não trabalhem nela nos anos iniciais.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 3.1.5 Uma vez adquiridos conhecimentos mais profundos através das experiências dentro do negócio, possibilita o desenvolvimento de habilidades que os auxiliem de maneira mais efetiva no desenvolvimento de melhores habilidades para buscar soluções para os diversos problemas.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 3.1.6 A criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam do clima familiar que se instaura em empresas familiares.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 3.1.7 Sabe-se que qualquer que seja a empresa de grande ou pequeno porte pode passar por crise financeira, devido ao contexto econômico da sociedade. Neste segmento, a empresa familiar tende a sobressair, já que existe uma relação familiar, o apoio é sempre mais intenso.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

3.2 Em contra ponto as vantagens apresentadas na questão anterior, às empresas familiares também possuem algumas desvantagens. Tomando por base a relação entre familiares e colaboradores analise e responda as questões a seguir.

- 3.2.1 A concorrência entre os familiares pode levar ao *stress* e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 3.2.2 A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 3.2.3 A dificuldade em desligar integrantes familiares devido aos laços familiares.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 3.2.4 A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 3.2.5 A utilização da estrutura da empresa para fins particulares: Ligações, impressões, salas, funcionários. A falta de sentimento de hierarquia entre os gestores e os colaboradores devido aos laços familiares existentes (se houverem).

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 3.2.6 A falta de sentimento de hierarquia entre os gestores e os colaboradores devido aos laços familiares existentes (se houverem).

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- 3.2.7 Desequilíbrio financeiro gerado por falta de preparação devido às mudanças e concorrências acarretadas pela globalização.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

3.2.8 Desequilíbrio financeiro gerado por falta da ética profissional dentro da empresa.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

4 Desafios na gestão de uma Empresa Familiar

4.1 Também são apontados alguns desafios em se gerenciar uma empresa familiar. Desta forma, de acordo com as suas experiências, responda as questões a seguir:

4.1.1 É difícil conseguir um equilíbrio entre interesses do empresário e o da família;

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

4.1.2 Escolher uma estrutura de controle de capital para a geração seguinte;

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

4.1.3 Desenvolver um processo de partilha de controle entre empresários;

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

4.1.4 Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa;

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

4.1.5 Controlar os interesses dos vários ramos da família.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

4.1.6 Encontrar capital para crescer sem diluir o patrimônio da família.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

4.2 Neste mesmo segmento, dentro de sua empresa, além dos desafios apresentados acima quais outros desafios para se gerenciar uma empresa familiar?

Comentário:

5 Suporte Técnico de Entidades Externas

5.1 Existem algumas entidades externas que oferecem suporte técnico na manutenção de empresas, como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial). O Senhor Gestor têm algum conhecimento desse tipo de suporte e os utiliza? Se sim, comente como é realizado este suporte técnico.

Comentário:

5.2 Sendo NÃO, a resposta a questão anterior, quais os motivos que interferem na busca desses suportes?

- Falta de tempo
- Acredito conseguir administrar minha empresa sem fazer uso de suportes técnicos
- As duas alternativas anteriores
- Nenhuma das alternativas
- Outros. Quais?

Comentário:
