



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

PAMELA RODRIGUES DOS SANTOS FLORÊNCIO

**IMPORTÂNCIA E DESAFIOS DA GESTÃO QUALIFICADA EM UMA EMPRESA
FAMILIAR**

**PATOS-PB
2020**

PAMELA RODRIGUES DOS SANTOS FLORENCIO

IMPORTÂNCIA E DESAFIOS DA GESTÃO QUALIFICADA EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, como requisito parcial para à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Msc. Francisca Rozângela Lopes de Sousa.

**PATOS-PB
2020**

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.

F632i Florencio, Pamela Rodrigues dos Santos.
Importancia e desafios da gestão qualificada em uma empresa familiar [manuscrito] / Pamela Rodrigues dos Santos Florencio. - 2020.
44 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2020.
"Orientação : Profa. Ma. Francisca Rozângela Lopes de Sousa , Coordenação do Curso de Administração - CCEA."
1. Empresa familiar. 2. Gestão qualificada. 3. Desafios. I.
Título
21. ed. CDD 658.152

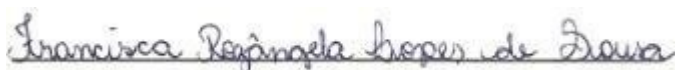
PAMELA RODRIGUES DOS SANTOS FLORENCIO

**IMPORTÂNCIA E DESAFIOS DA GESTÃO QUALIFICADA EM UMA
EMPRESA FAMILIAR**

Artigo, apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, como requisito para à obtenção do título de Bacharel em Administração.

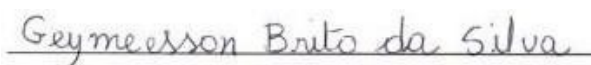
Aprovada em: 27/11/2020.

BANCA EXAMINADORA



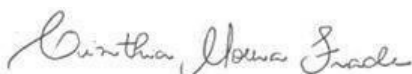
Profa. Msc. Francisca Rozângela Lopes de Sousa.

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB



Prof. Esp. Geymeesson Brito da Silva.

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE



Profa. Msc. Cinthia Moura Frade.

Universidade Estadual da Paraíba- UEPB

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, por ter me permitido chegar até aqui, por todas as oportunidades que me foram dadas ao longo da minha jornada acadêmica. A minha MÃE Francisca por seu cuidado e dedicação e a minha família, pelo apoio moral, emocional, e encorajamento em todos os momentos da minha vida. Palavra alguma pode descrever a gratidão que sinto por essa grande conquista.

AGRADECIMENTOS

Começo os agradecimentos com um versículo bíblico, que define meu sentimento de gratidão a Deus, pela conclusão desse trabalho, I Samuel 7:12, EBENÉZER “Até aqui me ajudou o Senhor”.

Foram muitos obstáculos ao longo do curso, mas, com a graça de Deus e o incentivo da minha família, eu venci! Por muitas vezes pensei em desistir, trancar o curso, e não voltar mais, quase na linha de chegada. O cansaço de um dia inteiro trabalhando, e ainda por cima assistir aula à noite, e outros motivos, queria me fazer parar, porém, Deus sempre trazia a minha memória, “A perseverança, é o caminho para vitória”.

Dedico esse trabalho as pessoas mais importantes da minha vida:

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida, pelas oportunidades na vida de estudar e hoje poder me formar. Por não me deixar desistir, e por me permitir viver seus sonhos em minha vida.

Minha Mãe Francisca, pela coragem e força que sempre teve para cuidar de seus filhos. Palavras não seriam suficientes para descrever essa mulher, meu exemplo de vida, de mãe, amiga, vó e etc. Eu serei eternamente grata a Deus por sua vida, e devo tudo que sou hoje a você. Mesmo com toda dificuldade, fez o seu melhor. Obrigada Mãe! TE AMO.

Meu marido Robertano Segundo, que sempre me apoiou e me incentivou a estudar, e correr atrás dos meus sonhos. Por muitas vezes também foi meu professor, quando eu estava completamente perdida em disciplinas de cálculo. Desde o início do meu curso, sempre esteve me ajudando e me apoiando para que eu não desistisse. Meu muito obrigada, a essa pessoa extremamente importante na minha vida.

A minha filha Isadora, que foi o combustível para continuar, e não desistir no final, onde no meu último período de faculdade engravidei dela, e foi um período muito difícil, pois estava no início da gravidez e foi uma loucura, e mais uma eu venci! Superei a indisposição, enjojo, cansaço. Por ela, e pelo nosso futuro. E essa será a primeira de muitas outras conquistas que virão, para que meus filhos possam me ver como um exemplo de coragem e determinação, e não de fraqueza. A saber, que nada na vida cai do céu, e que somos os principais responsáveis pelo nosso sucesso.

E não menos importante todo o resto da minha família, que me ajudaram indiretamente nessa minha trajetória de 5 anos, minhas irmãs, meus sogros... Obrigada por tudo, Amo vocês.

Por fim, gostaria de agradecer a minha orientadora Francisca Rozângela, por todo trabalho, incentivo, paciência, apoio, e dizer que sua orientação e suporte foram de extrema importância para que eu pudesse concluir essa monografia. A todos os professores pelas correções e ensinamentos, que ao longo do curso, me permitiram alcançar um melhor desempenho no processo de minha formação profissional.

Não te mandei eu? Esforça-te, e tem bom ânimo; não temas, nem te espantes; porque o Senhor teu Deus é contigo, por onde quer que andares.
(Josué 1:9).

RESUMO

As empresas familiares possuem um papel importante e significativo na economia mundial, entretanto, devido à alta competitividade e as constantes mudanças ocasionadas pela globalização, essas enfrentam vários desafios quanto a sua gestão, dessa forma, essa pesquisa tem como objetivo refletir sobre os desafios e a importância da gestão qualificada nas empresas familiares. Logo, foi realizado um estudo de cunho descritivo e exploratório, com uma abordagem quantitativa, através da aplicação de um questionário, numa empresa de Contabilidade Pública de Patos-PB formada por 32 colaboradores, no entanto, apenas 23 destes se colocaram a disposição para participar da pesquisa. Utilizou-se um questionário adaptado de Aguiar (2017) e Neto (2017) para a coleta dos dados e as análises das informações ocorreram com base em verificações da estatística descritiva introduzindo valores absolutos e de porcentagem. Como resultado identificou-se que o gestor qualificado deve ter um comportamento organizacional motivador e democrático e seu perfil deverá ser pautado em características, tais como: Liderança, Comunicação, Planejamento, Trabalho em Equipe, Motivar Pessoas e Capacitação, com base nisso poderá ser capaz de influenciar o desempenho de sua equipe em busca dos objetivos pretendidos pela empresa. Conclui-se que ao administrar uma empresa o administrador profissional encontrará alguns desafios, entre esses conflitos de interesses, compromisso com a profissionalização, pouca autoridade administrativa e pouco comprometimento dos colaboradores familiares, logo, para superá-los é importante utilizar sua capacidade pessoal, seus conhecimentos generalistas e sua habilidade de administrar com eficiência e estratégia.

Palavras-chave: Administrador, Colaboradores, Desafios, Empresa Familiar, Gestão Qualificada.

ABSTRACT

Family businesses have an important and significant role in the world economy, however, due to the high competitiveness and the constant changes caused by globalization, they face several challenges regarding their management, thus, and this research aims to reflect on the challenges and the importance of qualified management in family businesses. Therefore, a descriptive and exploratory study was carried out, with a quantitative approach, through the application of a questionnaire, in a Public Accounting company in Patos-PB formed by 32 employees; however, only 23 of these were available to participate of research. A questionnaire adapted from Aguiar (2017) and Neto (2017) was used for data collection and the analysis of the information occurred based on verifications of descriptive statistics introducing absolute and percentage values. As a result it was identified that the qualified manager must have a motivating and democratic organizational behavior and his profile should be based on characteristics, such as: Leadership, Communication, Planning, Teamwork, Motivating People and Training, based on that he may be able to influence your team's performance in pursuit of the company's intended goals. It is concluded that when managing a company, the professional administrator will encounter some challenges, among these conflicts of interest, commitment to professionalization, little administrative authority and little commitment from family employees, so to overcome them it is important to use their personal capacity, their general knowledge and their ability to manage efficiently and strategically.

Keywords: Administrator, Employees, Challenges, Family Business, Qualified Management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01. Caracterização dos colaboradores de uma empresa de contabilidade pública da cidade de Patos - PB, conforme dados sociodemográficos.....	28
Tabela 02. Perfil da empresa de contabilidade pública da cidade de Patos - PB.....	29
Tabela 03. Comportamento organizacional do gestor	30
Tabela 04. Características importantes do administrador.....	31
Tabela 05. Influência do gestor (a) no desempenho da equipe.....	32
Tabela 06. Necessidade de contratar um administrador (a) profissional para gerir a empresa.....	33
Tabela 07. Diferença entre a administração profissional e a administração familiar.....	34
Tabela 08. O administrador profissional é mais qualificado para administrar uma empresa ..	34
Tabela 09. Principais desafios do administrador na condução de uma empresa familiar.....	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE AS EMPRESAS FAMILIARES	14
2.2 DESVANTAGENS E VANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR	17
2.3 A GESTÃO QUALIFICADA EM EMPRESAS FAMILIARES	21
2.4 A CONTABILIDADE PÚBLICA GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	43

1 INTRODUÇÃO

A constituição de empresas dos mais variados ramos tem se tornado um fator preponderante para o desenvolvimento econômico brasileiro, devido a esse enfoque essas são consideradas como o agente-chave para a transformação da economia de uma sociedade. Assim, Sousa, Lima e Oliveira (2017) definem empresa como a reunião de formas ordenadas que buscassem fabricar e ofertar bens e ou serviços a fim de atender determinada necessidade humana.

Nesse cenário, pontua-se que existem vários tipos de empresas, dentre as quais vem ganhando destaque as empresas familiares. A importância desse tipo de negócio se dá por serem esses o suporte do empreendedorismo ao redor do mundo (OLIVEIRA, 2016). Portanto, Hack (2014) aponta que a relevância das empresas familiares está ligada à sua capacidade em gerar emprego e renda e com isso, promover o desenvolvimento do mercado econômico influenciando de maneira decisiva na vida política e social de uma população modificando sua cultura e seus costumes.

As empresas familiares são aquelas que possuem sua origem e sua história ligadas a uma família e que reflete uma influência recíproca em sua política geral, pois, sua gestão tem como premissa os valores da família proprietária e a dinâmica do sistema de cada geração sucessora de familiares predominando em suas decisões os interesses e os objetivos da família (RICCA, 2019).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2019), as empresas familiares são maioria no país, sendo essas responsáveis por impulsionar a economia nacional. No Brasil, dos oito milhões de empresas, 90% desse total são empresas familiares. Em termos gerais, esse tipo de negócio proporciona muitos empregos, gerando metade do PIB do país.

Segundo Paim (2016) a gestão vem se tornando imprescindível na tarefa de assegurar a competitividade das empresas familiares, isso, por que ela busca envolver e comprometer sua equipe no planejamento, gerenciamento, execução e acompanhamento, visando direcionar quando preciso os caminhos desse tipo de negócio.

Percebe-se que ao longo tempo e diante da constante evolução do mercado econômico, as empresas familiares necessitam de uma gestão eficiente e capacitada para manter seus negócios em atividade nesse âmbito competitivo (SOUSA; LIMA; OLIVEIRA, 2017). Em suporte a essa necessidade Ferreira (2019) esclarece que os serviços ofertados pela Contabilidade por ser essa um produto do seu meio e resultante das condições sócio-

econômico-políticos-legais visam promover informações contábeis nítidas e autênticas que serão apresentadas a esse tipo de organização.

Segundo Campos (2015), a contabilidade pública gerencial é um mecanismo essencial no auxílio do papel desempenhando pelo gestor, pois, ela é utilizada para planejamentos, controles e tomadas de decisões oferecendo excelência nos serviços prestados nas empresas familiares, assim, a qualidade e a eficiência dos serviços contábeis em tempo hábil são considerados aspectos indispensáveis para o crescimento e o desenvolvimento dessa organização.

As informações contábeis são fundamentais para os gestores das empresas familiares, porque, através delas tais profissionais tem a capacidade de planejar adequadamente suas ações e acompanhar os resultados do empreendimento, promovendo um âmbito de serviços eficazes e incentivando o desempenho da equipe, motivando os funcionários, assegurando as necessidades dos clientes e proporcionado uma maior competitividade ao empreendimento (FERREIRA, 2019).

Conforme Oliveira (2016) os negócios familiares são formadas por várias vantagens competitivas, entre elas o compromisso e a lealdade de seus colaboradores o que se torna um diferencial importante para seu crescimento, no entanto, é necessária à existência de profissionalismo, ou seja, seus gestores precisam ser receptivos as mudanças e ter sempre um foco especial com relação ao mercado.

Em contrapartida, Paim (2016) destaca que esse tipo de empresa também apresenta várias desvantagens e desafios, entre eles, os problemas familiares particulares, existenciais e estratégicos e ainda as dificuldades internas, específicas e peculiares desse negócio como a gestão, o profissionalismo, a sucessão, a capitalização dentre outros, tais aspectos, quando não enfrentados habilmente tem o potencial de prejudicar o andamento da empresa.

A gestão qualificada tem um papel de destaque nesse contexto. Segundo Hamaue e Oliveira (2015) ela é capaz de assegurar a definição dos processos, manter uma rotina bem organizada, identificar oportunidades e ameaças, buscar diferenciais de atuação mercadológica, estabelecer metas e investimentos e promover a liderança. Nesse sentido, a pesquisa busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a importância da Gestão Qualificada nas empresas familiares da área de Contabilidade Pública?

O objetivo geral desta pesquisa é refletir sobre os desafios e a importância da gestão qualificada nas empresas familiares. E como objetivos específicos: (a) descrever a importância da Gestão Qualificada em empresas familiares; (b) verificar as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar; (c) detalhar os fatores que dificultam a sua gestão

e; (d) traçar o perfil dos profissionais que atuam em uma empresa com gestão familiar da área de Contabilidade Pública na cidade de Patos-PB.

Esta pesquisa é composta por cinco Capítulos primeiro contém informações introdutórias referentes ao trabalho ora desenvolvido. O segundo Capítulo expõe o referencial teórico, onde é apresentada uma breve contextualização sobre a empresa familiar, a importância da gestão qualificada, o papel da contabilidade pública gerencial e as desvantagens e vantagens das empresas familiares. No terceiro Capítulo foram apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa. o quarto Capítulo aborda as análises referentes aos resultados e discussões obtidos na pesquisa. Por fim, são demonstradas as considerações finais sobre o estudo e em seguida as referências que deram suporte para a realização desse trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico apresenta-se uma breve contextualização sobre as empresas familiares, apontando seus conceitos e suas características, abordando também assuntos que envolvem a gestão qualificada e a contabilidade pública gerencial nas empresas familiares, sendo esse tipo de negócio a base desta pesquisa. Pontuou-se ainda sobre as desvantagens e vantagens que esse tipo de negócio proporciona visando com essas explicações uma melhor compreensão do estudo realizado.

2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE AS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares têm como característica principal a transferência de um conhecimento ou um bem de pai para filho, conforme Santana (2014) tal costume iniciou-se no Egito antigo, sendo muito usual na Idade Média na qual o pai passava aos filhos normalmente ao primogênito seus conhecimentos. Entretanto o desenvolvimento das empresas familiares que eram denominadas companhias hereditárias ocorreu a partir do século XIV, nesse sentido, Oliveira (2016) enfatiza que:

Foi nesse período, ocorreu à amplificação das empresas familiares fomentadas pelos movimentos migratórios japonês, alemão e italiano, tendo também como base os negócios gerados pelo Brasil, esses dois aspectos promoveram o sucesso a esse tipo de negócio o que pode ser percebido atualmente quando se observa a sua expressiva representação no Brasil e no mundo (OLIVEIRA, p. 10, 2016).

O cenário econômico mundial aponta que as empresas do tipo familiar estão cada vez mais em ascensão, dessa forma, Centurion e Viana (2015) diz que sua importância no desempenho econômico e social é evidente quando se observar sua relação com os seguintes fatores: criação de empregos, geração e distribuição de renda e a prestação de serviços, fortalecendo assim, a economia nacional. A economia de vários países tem como base as empresas familiares, portanto, pode-se dizer que o desenvolvimento econômico mundial é fortemente marcado pelo sistema de produção familiar (ROMÃO, 2017).

De acordo com os estudos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG, 2019) as empresas familiares no Brasil são essenciais tanto para o cenário global quanto para o nacional, pois, 80% delas são responsáveis por gerar boa parte do Produto Nacional Bruto (PNB) e por empregar uma quantidade considerável da força trabalhadora do país. Assim, nota-se que esse tipo de empreendimento são espaços de empregos para um grande número de pessoas, ajudando a garantir sua subsistência, ou seja, esses negócios são fontes de empregos, não só para seus familiares, mas também de terceiros (RICCA, 2019).

As empresas que se definem como familiar são empreendimentos econômicos que possuem os mesmos objetivos e características dos demais tipos de empresas (HACK; SANTANA 2014). No entanto, Sousa, Lima e Oliveira (2017) esclarecem que aquelas possuem um caráter específico justificado pela condição de pertencer a pessoas de uma mesma família, sendo esses responsáveis por sua orientação estratégica e operacional, bem como, pela criação do conjunto de valores e crenças dos envolvidos nesse tipo de negócio o que permite delinear o conceito para a expressão empresa familiar, segundo, esses autores.

Dessa maneira, Romão (2017) define o seguinte:

As empresas familiares têm como característica a gerência por parte de membros familiares por gerações e sua história é baseada nos conhecimentos dos seus antepassados, isso, permite a esse grupo familiar determinar o andamento do empreendimento, logo, percebe-se que a gerência familiar é uma ferramenta relevante para esse negócio (ROMÃO, p. 15, 2017).

Para Gilioli e Zanatto (2017) empresa familiar é um negócio no qual a maioria das pessoas com direito ao voto pertencem à mesma família, porque possuem mais da metade de suas ações, ou ainda porque os membros de sua família ocupam posições importantes na gestão, incluindo seu fundador que pretende passar a empresa para seus descendentes. Nesse contexto, ressalta-se que para a composição de uma definição de empresa familiar devem ser consideradas três características, sendo elas: ser iniciada por um integrante da família, composta por pessoas da família as quais participem da propriedade ou da gestão, formada

por valores institucionais reconhecidas pelo sobrenome familiar ou pela pessoa do seu criador (HACK, 2014).

Sousa, Lima e Oliveira (2017) trazem a definição de empresa familiar como sendo uma estruturação na mão de um grupo familiar por duas gerações, onde sua ligação com os outros colaboradores da organização resulta numa influência recíproca que é fundamentada num conjunto de regulamentos e valores, na qual cada função segue uma escala de relevância hierárquica com tarefas divididas especificamente. Logo, Ricca (2019) enfatiza que os laços afetivos nesse tipo de empresa são muito fortes e influenciam os relacionamentos, os comportamentos e as decisões da organização que geralmente é centrada num só colaborador.

Em relação à conceituação de empresa familiar conforme, Ricca (2019) são considerados os seguintes elementos:

A existência e a abrangência de pessoas da família administrando a empresa por um período de duas gerações e que tenham como suporte as conjunturas transgeracionais, relacionamentos emocionais e afetivos, laços de parentesco, perfil histórico institucional ligado a um sobrenome e a interação social entre a família proprietária e seus colaboradores possibilitando a confiança mútua, lealdade, austeridade e a valorização, tudo isso, objetivando a existência de uma relação harmoniosa empresa-família (RICCA, p. 50, 2019).

Outra característica considerada como relevante pelas empresas familiares em crescimento é a sucessão de poder, segundo Oliveira (2016) a perpetuação e o desenvolvimento e não apenas a manutenção de uma atividade. Os sucessores precisam demandar empenho e esforços na continuidade da organização e para isso, precisam de preparo para assumir seu novo papel nesse empreendimento (CENTURION; VIANA, 2015).

Hack (2014) pontua a existência de algumas definições sobre empresa familiar apontada por diversos autores e que se fundamentam em quatro princípios básicos: origem familiar, direção acionista, administração e sucessão familiar. Portanto, Gilioli e Zanatto (2017) enfatizam que esses empreendimentos são observados dentro de um contexto que consideram sua história, seu passado e seu nome, mas, que devem observar também as exigências contemporâneas e a racionalidade da gestão moderna.

Sousa, Lima e Oliveira (2017) em sua pesquisa sobre essa temática ressaltam que durante algum tempo as empresas familiares eram sinônimos de fracasso e tal termo era empregado em conotações negativas, isso, porque o poder econômico e decisório era centralizados por seu criador e pelos membros de sua família, implicando assim, em uma má gestão. No entanto, a visão que os estudiosos têm sobre tal empresa se modificou, uma vez

que é possível perceber seu crescimento e desenvolvimento no mercado econômico mundial (ROMÃO, 2017).

Santana (2014) demonstra que um ponto importante para modificar a visão negativa que se tinha das empresas familiares foi à sintonia que passou a existir entre os membros das famílias desse tipo de empresa e os demais integrantes que unificaram seus objetivos no intuito da sobrevivência do negócio no mercado competitivo. Outro aspecto relevante para essa mudança foi à observação com relação a seu faturamento e seu retorno ser superiores aos dos negócios não familiares, esses resultados provém da agilidade em controlar seus sistemas e sua gestão e principalmente a decisões a serem tomadas (RICCA, 2019).

2.2 DESVANTAGENS E VANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Os vários tipos de empresas existentes no mercado financeiro são formados por pontos fortes e fracos, logo, as empresas familiares não são exceção a essa regra. Nas palavras de Centurion e Viana (2015) todas essas empresas estão sujeitas as constantes transformações e ameaças e muitas acontecem devido às mudanças nas legislações, por crises econômicas e ainda pelo aumento da concorrência.

Esses fatores afetam o andamento do negócio exigindo a modificação do funcionamento interno, pois, dessa forma, tais ameaças não impedirão a empresa de se reerguer. Entretanto, Abreu (2017) acentua que além dessas ameaças, as empresas familiares também estão sujeitas a peculiaridades próprias e diferenciadas as quais refletem tanto no âmbito empresarial quanto no ambiente familiar.

Os estudos sobre as empresas familiares apontam que estas possuem atributos bivalentes (COSTA; BARBOSA; SOUZA, 2015), ou seja, são formadas por particularidades bivalentes qualificadas conjuntamente como desvantagens e vantagens, isso irá depender da maneira como tais empresas são direcionadas (XAVIER, 2017). Como exemplo, desse fato, tem-se a simultaneidade de papéis exercidos pelos membros da família, a identidade partilhada dos familiares, sua linguagem própria, sua história de vida comum e os envolvimento afetivos e emocionais das pessoas que nela trabalham (VELOSO, 2019).

Desse modo, enfatiza-se que essas singularidades das empresas familiares é que as distinguem dos demais tipos de organizações. Essas qualidades bivalentes apresentadas por esse tipo de negócio são consideradas como inerentes únicas e derivadas das combinações entre família, propriedade e gestão.

Nesse contexto, destaca-se a profissionalização dos membros da família como uma desvantagem que se torna uma vantagem para a empresa familiar (OLIVEIRA, 2016). Esse aspecto é transformado em ponto positivo, pois, ele prepara os membros da família para conduzir ou gerenciar seu empreendimento, assim, ao investir em profissionalização automaticamente está se investindo em novos talentos (XAVIER, 2017). Quanto mais eficientes forem os profissionais da família nesse âmbito, bem como, os demais colaboradores, mais lucrativo será esse negócio abrindo com isso as portas para vários investimentos, inclusive os internos (VELOSO, 2019).

Conforme Cardoso, Cunha e Ribeiro (2016) que um ponto negativo nas empresas familiares são as questões relativas a gestão familiar e a propriedade que se misturam causando falta de objetividade gerencial, assim como, o nepotismo, ou seja, a oferta de cargos e de promoções a parentes por laços de família e por favoritismo e não por competência. Para Gilioli e Zanatto (2017) os colaboradores do negócio considerados como confiáveis aos proprietários, muitas vezes não estão aptos a liderar na gestão dos seus sistemas.

Xavier (2017) aponta que o aspecto lealdade de alguns de seus colaboradores está ligado ao emocional dos proprietários tornando-se a principal barreira na reestruturação da empresa familiar que diante disso apresenta uma grande resistência em realizar transições de cargos, entretanto, o autor esclarece que a atração de talentos é considerada uma imensa desvantagem por parte dos donos desse tipo de negócio, mas, para que tal empreendimento se desenvolva são necessárias pessoas que tenham novas habilidades, capacidades e conhecimentos perspectivas com relação ao futuro.

Costa, Barbosa e Souza (2015) dizem que quando analisado o aspecto controle das emoções que é composto por sentimentos e as inter-relações a organização familiar apresenta um cenário de dualidade, onde alguns aspectos classificados como vantajosos para esse negócio, entre eles, os vínculos emocionais intensos e a possibilidade de obter uma posição elevada devido as ligações familiares com o tempo se traduzem em inconvenientes.

Tal situação ocorre, porque, cada membro da família desse âmbito empresarial possui uma visão diferenciada sobre a reestruturação, desse modo, enquanto alguns veem esse processo como algo necessário, outros percebem essa ação como um ataque pessoal com a finalidade de diminuir seu poder frente ao negócio (MASCARELLO *et al.*, 2018).

Em suas abordagens Abreu (2017) esclarece que as relações de envolvimento dos parentes nos empreendimentos familiares trazem uma desvantagem significativa para o desempenho de seus processos classificada como a falta de comprometimento com o trabalho, em particular da parte dos mais jovens que não divisam a empresa da família como um bem

que precisa de dedicação, entendendo-o como uma maneira segura e facilitada de se obter dinheiro, essa situação se complica quando não existe imposição, indicadores de desempenho entre outros estímulos que visem a melhora de sua *performance*.

Oliveira (2016) pontua que a falta de comprometimento com o trabalho, gera outra desvantagem para a empresa familiar que é o desajuste das suas finanças, percebe-se que é indispensável um planejamento financeiro transparente e embasado em regras bem definidas que devem ser respeitadas com relação à participação, a retirada dos lucros e de percentuais mínimos para investimentos em alguns setores do negócio, tudo isso, a fim de proporcionar sua sustentabilidade e a manutenção de seu crescimento.

De acordo com Mascarello *et al.* (2018) os desafios para mudar os parâmetros e o comodismo é uma realidade vivenciada nas empresas familiares o que pode comprometer seu futuro empresarial, portanto, é ideal que a inovação vista nesse ambiente como uma desvantagem passe a ser considerada como uma premissa formada por novas ideias e direcionada para o desempenho positivo desse empreendimento, uma vez que lhe proporciona aumentar seu faturamento e a conquista de um lugar no mercado.

Veloso (2019) evidencia que inovar é preciso, por isso, um plano de inovação consciente é considerado como uma vantagem relevante para o desempenho das empresas familiares, pois ele irá proporcionar: agilidade, força, oportunidades e sabedorias, benefícios essenciais para o sucesso desse negócio.

Considerada como um vício frequente nas empresas familiares a desorganização e a falta de transparência nos fluxos de trabalho permitem aos gestores o envolvimento em inúmeros processos desnecessário e a tomar decisões que não oferecem vantagem ao negócio, como mostram Centurion e Viana (2015) isso impossibilita a utilização das informações tecnológicas de forma habilidosa, porque, tal ferramenta oferece a oportunidade de observar o desempenho da equipe em tempo hábil, e de se comunicar com ela facilmente.

A sucessão é um grande desafio para as empresas familiares. Segundo as análises de Oliveira (2016) a sucessão é um momento de profundas mudanças e que desenvolve um novo panorama para a organização conduzindo concepções e ideias progressistas capazes de tirar tal empresa de seu ponto de equilíbrio e conforto, então, nesse momento de mudança Mascarello *et al.* (2018) relata a necessidade de modificações nas características familiares buscando a adaptação e a adequação a nova fase iniciada para essa empresa.

Abreu (2017) e Xavier (2017) demonstram em suas abordagens que quando a sucessão ocorre de forma mal resolvida poderá lapidar um patrimônio construído durante anos,

ressaltam ainda que a divergência entre as gerações com relação à forma de gerenciar o negócio é outro fator prejudicial nesse momento.

Nessa visão, recomenda-se a execução de um planejamento sucessório que oportunizará crescimento e longevidade ao negócio fornecendo as providências cabíveis para assegurar que a missão da família, os valores e os objetivos estratégicos organizacionais, sejam incorporados à próxima geração (GILIOLI; ZANATTO, 2017).

Observa-se que a sucessão poderá ser rotulada como um fator vantajoso para a empresa familiar quando essa for realizada de forma correta tendo como foco as perspectivas do planejamento sucessório, ocasionando um imenso respeito pela imagem desse tipo de empresa (COSTA; BARBOSA; SOUZA, 2015). Quando as gerações familiares entram num processo de sucessão, ocorre à oportunidade de uma conciliação do passado com o futuro, facilitando a comunicação entre todas as pessoas que compõem tal empreendimento, isso possibilita ainda a sustentação da empresa nos momentos de perda, bem como, torna seu sistema de decisões mais rápido e ágil (CARDOSO; CUNHA; RIBEIRO, 2016).

A gestão é caracterizada como um ponto estratégico e vantajoso para um empreendimento familiar, onde seu papel é auxiliar seus dirigentes e colaboradores no conhecimento e na compreensão sobre tudo aquilo que é previsível e controlável (CARDOSO; CUNHA; RIBEIRO, 2016). Assim, cabe à gestão qualificada proporcionar que as tomadas de decisão sejam corretas e assertivas diminuindo de forma significativa o risco de erro diante da execução de ações precipitadas (ABREU, 2017).

Nas concepções de Centurion e Viana (2015) alguns pontos devem ser observados como vantagens que oportunizam o fortalecimento das empresas familiares, entre esses estão o nome da família que gera grande reputação onde essa se encontra localizada e em alguns casos no país inteiro, pois, a sensibilidade política e social do grupo familiar é capaz de influenciar os interesses regionais e nacionais, Xavier (2017) visualiza que a reputação da família proporciona uma intervenção positiva nas relações com a sociedade e impacta significativamente nas operações desse negócio.

Diante das explanações é possível compreender que a união, a lealdade e o comprometimento de gestores e colaboradores são fatores imprescindíveis, enquanto vantagens para que uma empresa familiar se mantenha dentro do mercado competitivo e tenha um crescimento e um desenvolvimento positivo. Com relação às desvantagens apresentadas percebe-se que essas são responsáveis pela mortalidade das empresas familiares (VELOSO, 2019).

2.3 A GESTÃO QUALIFICADA EM EMPRESAS FAMILIARES

Ao observar os contextos com relação à gestão compreende-se que a humanidade é gestora desde seus primórdios, no entanto, a sua ascensão, como mostra Paim (2016) só aconteceu no século XVIII, com os estudos mais profundos que foram realizados por alguns economistas entre eles, Adam Smith proporcionando conhecimentos específicos a esse campo.

A definição de gestão é formada por gerência, planejamento e administração de uma instituição ou empresa, onde seu principal objetivo é o crescimento do negócio por meio da experiência e do esforço das pessoas envolvidas. Dessa forma, Costa, Barbosa e Souza (2015) esclarecem que essa faz parte das ciências humanas, pois, suas atividades envolvem um grupo de pessoas, buscando manter a sinergia entre elas e a organização da estrutura da empresa e dos recursos nela existentes, com um objetivo específico.

Uma das finalidades da gestão está em construir a relação dos colaboradores com a empresa, isso, através da aplicação de ações que possibilitem ao negócio conquistar os resultados pretendidos. Assim, Hamaue e Oliveira (2015) relatam que a gestão é composta de vários contextos formais e informais e por isso, tem como característica estrutura com sinergia a realização de atividades em grupo em prol de conquistar os objetivos que são comuns a todos que fazem parte da empresa.

É possível acrescentar que os princípios essenciais da gestão são estimular a participação e fomentar a responsabilidade e a autonomia dos colaboradores, logo, Moreira *et al.* (2015) apontam ser a base da questão gerencial os processos direcionados para o político e o administrativo da empresa, por isso, Paim (2016) diz que essa conduz elementos mais humanos e intuitivos.

A finalidade da gestão é assessorar os colaboradores e os dirigentes sobre o conhecimento de tudo que é controlável e previsível no âmbito empresarial, conforme Rosa, Cardoso e Mazon (2017), isso irá auxiliar nas tomadas de decisões de forma assertivas e corretas, atenuando significativamente a ocorrência de erros por meio de ações precipitadas ou equivocadas.

A afirmativa de que uma gestão qualificada é essencial para as empresas tem como respaldo as abordagens de Hamaue e Oliveira (2015) os quais demonstram que para um negócio ser sustentável é imprescindível à presença de um gestor descentralizador de poder e competente. Além disso, essa gestão deve ser forte, porém flexível com a capacidade de

mudar as opiniões dentro da empresa e agilizar as decisões buscando aplicá-las com diligência (AGUIAR, 2017).

É considerado como significativo para uma empresa o papel desempenhado pela gestão em seu dia-a-dia. Com relação às empresas familiares Rosa, Cardoso e Mazon (2017) apontam que os aspectos culturais absorvem características única e específica, através das atividades realizadas pela gestão, ao envolver os dirigentes e os demais colaboradores sendo esses membros ou proprietários dessa organização.

Hamaue e Oliveira (2015) esclarecem que no processo de gerir cabe ao gestor decidir, refletir e agir com a missão de beneficiar a empresa usando os recursos disponíveis com a finalidade de conquistar o objetivo em foco. Para administrar um negócio familiar os administradores devem ter o conhecimento para superar as complexidades que vão surgindo, entre elas, as questões financeiras e as relações afetivas, pois, existem vários interesses familiares envolvidos nesse tipo de empresa (COSTA; BARBOSA; SOUZA, 2015).

Em uma empresa familiar, os gestores desempenham suas ações com foco no crescimento organizacional e no lucro. Assim, para a conquista do sucesso nessa organização a administração deve se apoiar em práticas de decisão, liderança, organização e no controle de suas atividades que devem ser desempenhadas visando uma gestão ideal para o negócio e para as pessoas que o compõem (PAIM, 2016; SILVESTRO, 2016).

A gestão dos processos que formam um negócio familiar, tais como, vendas, finanças, marketing e inovação de pessoas não é uma atividade fácil, pois, pode conduzir uma empresa a falência, portanto, segundo, Costa, Barbosa e Souza (2015) isso, requer um gestor que conduza esses aspectos com um planejamento adequado e com foco nas premissas que formam a gestão de qualidade. Assim sendo, nota-se que a qualidade é uma condição para a subsistência da empresa, pois, se essa não for boa naquilo que faz não sobreviverá (CAMPOS, 2015).

As empresas familiares têm passado por mudanças constantes em seus processos advindas de suas necessidades, onde a questão da sobrevivência é primordial (AGUIAR, 2017). À medida que essas transformações foram surgindo a qualidade se tornou uma condição fundamental para o desempenho e a vida desses negócios.

Para o desempenho qualificado de um gerenciamento em uma organização familiar é preciso como pontua Silvestro (2016) utilizar algumas estratégias, tais como, a profissionalização dos colaboradores, a utilização das tecnologias disponíveis, a organização dos processos que compõem a empresa, a atualização e a capacitação constante visando o

conhecimento e o controle das finanças, todos esses elementos são imprescindíveis na busca por amenizar os riscos e para a prosperidade da empresa.

Gomes (2016) aponta que os empreendimentos familiares de contabilidade, no intuito, e oferecer serviços atualizados com relação às questões cotidianas e legais, bem como, ofertar ferramentas capazes de suprir as suas necessidades financeiras vem aliando a capacitação ao conhecimento técnico oferecido pelas tecnologias disponíveis a uma gestão qualificada. Para realizar um gerenciamento qualificado as empresas familiares de contabilidade necessitam unir o uso de métodos de diagnóstico a ferramentas tecnológicas, por ser essa ação benéfica para as decisões que serão tomadas e para o incremento da eficácia e da produtividade desse tipo de negócio (MENEGAT, 2017).

Segundo Rosa, Cardoso e Mazon (2017) a definição de Controle da Qualidade Total (TQC) é utilizada nas empresas familiares como uma maneira de gestão qualificada com a finalidade de incentivar as atividades em equipe envolvendo os colaboradores do negócio que apoiados pelo comprometimento da alta direção procuram atender e até exceder as necessidades e as expectativas de seus clientes, assim, como de todos os envolvidos nesse processo.

É importante destacar que para uma gestão qualificada acontecer em uma empresa familiar é necessário sistematização e planejamento, pois, entre esses estão sua missão, sua visão, seus valores e o futuro da empresa. Quando uma gestão qualificada é aplicada a um negócio, essa proporcionará resultados eficazes em todas as esferas do negócio, em particular no aspecto produtivo dos funcionários (MENEGAT, 2017).

Uma das funções da liderança que trabalha com uma gestão qualificada é acompanhar suas equipes de colaboradores identificando as possíveis adequações processuais e de função, ou seja, readequando os papéis e os modelos de execução quando preciso com vistas a tornar prósperos e positivos os resultados das empresas familiares de contabilidade (GOMES, 2016). Diante das explicações apresentadas compreende-se a importância da gestão qualificada para as empresas familiares e em particular para os serviços contábeis das empresas de contabilidade, Segundo Aguiar (2017) aponta esse tipo de gestão auxilia na definição das estratégias e metas proporcionando ao negócio a possibilidade de analisar o mercado, seus investimentos, seus custos, contratações e demissões e os demais aspectos que formam o mercado empresarial. Para Menegat (2017) a condução dessas características são essenciais, pois, direcionarão o destino do empreendimento.

2.4 A CONTABILIDADE PÚBLICA GERENCIAL EM EMPRESAS FAMILIARES

A evolução das empresas familiares é classificada como uma atitude inerente às condições do mercado organizacional que se encontra em constante transformação, nesse sentido, a contabilidade se tornou importante mecanismo de ajuda para esse tipo de empresa, Vinote e Duarte (2015), ela auxilia na coleta de dados, medindo os resultados e qualificando as informações e o desenvolvimento do negócio promovendo com isso, diretrizes importantes para as decisões a serem tomadas, principalmente na etapa de crescimento.

Castro, Linhares e Furtado (2016) caracterizam a contabilidade como uma ciência que analisa os fenômenos patrimoniais, observando a realidade dos fatos, com vistas a evidenciar o comportamento dos mesmos e sua relação com a eficácia funcional das células sociais.

A contabilidade pública gerencial, conforme Campos (2015) é um mecanismo essencial no auxílio do papel desempenhando pelo gestor, pois, ela é utilizada para planejamentos, controles e tomadas de decisões oferecendo excelência nos serviços prestados nas empresas familiares, assim, a qualidade e a eficiência dos serviços contábeis em tempo hábil são considerados aspectos indispensáveis para o crescimento e o desenvolvimento dessa organização.

Desse modo, as informações contábeis são fundamentais para os gestores das empresas familiares, porque, através delas tais profissionais tem a capacidade de planejar adequadamente suas ações e acompanhar os resultados do empreendimento, promovendo um âmbito de serviços eficazes e incentivando o desempenho da equipe, motivando os funcionários, assegurando as necessidades dos clientes e proporcionado uma maior competitividade ao empreendimento (FERREIRA, 2019).

A contabilidade evoluiu e se modificou se amoldando aquilo que era exigido e necessitado pelas organizações. Menegat (2017) esclarece as empresas familiares têm buscado nessa ferramenta os resultados que sejam capazes de suprir suas necessidades por meio das demonstrações contábeis que apresentam a real situação do negócio. Essas conjecturas são construídas baseadas nas noções da contabilidade, as quais constituem a doutrina que estabelecem a base teórica e os critérios a serem seguidos no levantamento das informações referentes à evolução e a transformação patrimonial das empresas (PADOVEZE, 2017).

Com base no exposto, percebe-se que a contabilidade tem como objetivo produzir as informações fundamentais para o processo decisório com o auxílio dos usuários internos e externos da empresa, assim, Ferreira (2019) diz que a contabilidade tem a função de escriturar os fatos patrimoniais indispensáveis no auxílio ao planejamento, ao controle e a tomada de decisão.

A contabilidade brasileira como relata Silvestro (2016) é classificada em dois setores pública e Privada, as quais possuem distinções em suas leis, regras específicas e formação educacional. A pesquisa se direciona para a contabilidade pública que na visão de Porto e Martins (2017) é o setor mais complexo da ciência direcionado para o controle, o registro, a captação, o acúmulo, o resumo, a interpretação e a demonstração dos fenômenos e das circunstâncias de orçamento, finanças e de patrimônios de várias corporações e autarquias, tais como a União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Diante disso, Crepaldi e Crepaldi (2017) confirmam que:

Cabe aos profissionais de contabilidade ter conhecimento técnico, compreender o ambiente interno e externo, entender as relações e os comportamentos pessoais, humano, social e econômico da empresa, pois, as atividades da Contabilidade tornaram-se fundamentais ao bom andamento do empreendimento (CREPALDI; CREPALDI, p. 65, 2017).

Ponderada como um instrumento imprescindível para a análise de todas as ações que fazem parte das empresas familiares a contabilidade é caracterizado como sendo um processo de produção de informações financeiras e operacionais imprescindíveis tanto para os funcionários quanto para os gerentes (PADOVEZE, 2017). Portanto, a função da Contabilidade nessas empresas é centrada no apoio ao administrador no processo decisório proporcionando mais segurança aos seus julgamentos e objetivos, por isso, se torna obrigatória em relação às exigências quanto à regulamentação (FERREIRA, 2019).

Nessa perspectiva, para as empresas familiares conquistarem seu desempenho e sobreviver no mercado, segundo Castro *et al.* (2016) é fundamental adotar estratégias específicas de gestão, assim, Crepaldi e Crepaldi (2017) apontam a necessidade do gestor conhecer os entraves e desafios ao desenvolvimento dessas empresas, sendo também amparado por uma contabilidade pública administrativa capaz de ajudá-lo na solução desses problemas.

É importante a qualidade no exercício das informações contábeis a serem trabalhadas nas empresas familiares, no entanto, as gerenciais são consideradas como excepcionais para esse tipo de negócio. Porto e Martins (2017) esclarecem ser a contabilidade privada administrativa uma questão atuante e que tem por finalidade a identificação, análise e a orientação das informações sobre os fatos econômicos do empreendimento.

A contabilidade pública gerencial orienta a empresa familiar para o futuro. Logo, sua finalidade é divulgar informações para o público interno, entre eles, os gerentes, os operadores e os funcionários, como mostra Menegat (2017) ela executa essa ação de maneira

reservada ajudando na eficiência dos planejamentos, no controle e nas decisões a serem tomadas podendo prejudicar o futuro em tempo hábil.

Para Silvestro (2016) um dos desafios das organizações familiares está na carência de planejamento, uma vez que, esse poderá determinar sua falência. Portanto, um serviço contábil especializado e hábil irá solucionar isso, ao elaborar o planejamento estratégico, pois, esse tem por objetivo garantir o desenvolvimento do negócio a curto e em longo prazo.

A contabilidade pública gerencial tem também a função de elaborar o planejamento de sucessão. Esse instrumento identifica quais os colaboradores capacitados para assumir os cargos de gestão e ou direção caso surja situações nas quais se façam necessárias a troca dessas pessoas, tais como, aposentadorias ou falecimentos dos gestores e ou administradores (PORTO; MARTINS, 2017).

As informações contábeis fornecem aos negócios familiares relatórios privados gerenciais como pontua Gomes (2016) compostos por informações nítidas e tangíveis com relação às oportunidades da empresa, tais como, as demonstrações de resultados e exercícios, os balanços patrimoniais e outros. Essas referências administrativas que a contabilidade fornece possibilita ao administrador o conhecimento sobre a verdadeira realidade do negócio evitando equívocos e auxiliando em resoluções mais vantajosas para a empresa.

Desse modo, enfatiza-se que através da análise contábil o gestor saberá se a empresa está tendo lucro real ou passando por algum tipo de prejuízo. Essas informações identificam onde se encontra as maiores receitas maximizando-as e onde estão às despesas tomando medidas para reduzi-las (MENEGAT; PADOVEZE, 2017). Dessa forma, Castro, Linhares e Furtado (2016) apontam que o contador precisa ser líder, ético, lúcido, crítico, planejador e organizado, porque, seu papel é de suma importância nas decisões estratégicas e consequentemente no desenvolvimento das empresas familiares

É possível afirmar que tais análises contábeis oportunizam aos gestores o conhecimento sobre a maneira certa de utilizar seus recursos, traçando melhores metas e renegociando suas dívidas, pois, essas oferecem uma previsibilidade sobre as receitas do negócio. Como esclarece Ferreira (2019) atualmente os contadores vêm executando atividades estratégicas determinantes ao desempenho de uma boa gestão nas empresas familiares, assegurando assim, um desenvolvimento positivo para esse empreendimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia proposta para esta pesquisa foi de cunho descritivo e exploratório. Gil (2017) identifica estudo descritivo como aquele que descreve as características de uma população ou de um fenômeno e que detecta prováveis relações entre variáveis, logo, seu objetivo é coletar dados, opiniões, crenças e atitudes de uma amostra, utilizando como instrumentos entrevistas e questionários.

Segundo Filho e Filho (2015) a pesquisa exploratória possibilita uma compreensão mais profunda do problema esclarecendo e estabelecendo suposições, através do levantamento bibliográfico e da experiência prática de pesquisa do problema, oferecendo assim, informações para o objeto estudado. É usada também uma abordagem quantitativa que como pontua Marconi e Lakatos (2017) é o procedimento de quantificação das informações coletadas e seu processamento, por meio de técnicas estatísticas.

Os dados do trabalho foram coletados do dia 22 ao dia 25 de setembro de 2020 em uma empresa de Contabilidade Pública de Patos-PB formada por 32 colaboradores, no entanto, apenas 23 destes se colocaram a disposição para participar da pesquisa, assim, utilizou-se um questionário formado por questões estruturadas, aplicados individualmente, conforme, as disponibilidades de data e horário de cada pesquisado e apresentado pela pesquisadora, sendo, essa uma empresa familiar esta atividade há 20 anos no setor de prestação de serviços contábeis públicos. Os critérios de inclusão foram colaboradores de ambos os sexos, ativos na empresa no período da coleta de dados, concordaram em participar do estudo, estar ciente e ter assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Quanto aos critérios de exclusão consideraram-se apenas os colaboradores que eram informais.

Para a coleta das informações foi usado como instrumento um questionário formado por 18 questões adaptado de Aguiar (2017) e Neto (2017) que teve como finalidade traçar o perfil sociodemográfico dos colaboradores da empresa estudada e baseando-se nas informações contidas na parte das áreas temáticas: empresas e administração foi possível apontar análises capazes de caracterizar este tipo de empreendimento familiar e seu sistema gerencial e assim, entender qual a importância do administrado de fato no exercício do seu papel e frente aos desafios da gestão nesse tipo de negócio.

As análises das informações se deram por meio de verificações de estatísticas descritivas básicas que foram descritas, através da introdução de valores absolutos e de porcentagem. Conforme apresentado na pesquisa a primeira etapa das informações coletadas trata sobre as características sociodemográficas da população amostral.

Por outro lado, a segunda etapa fornece a classificação quantitativa das variáveis para melhor compreensão das respostas dos colaboradores. Para Marconi e Lakatos (2017) a classificação quantitativa das variáveis é realizada, através de informações e números produzindo, análises capazes de fornecer dados sobre o comportamento do público-alvo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

A princípio realizou-se a caracterização dos participantes da pesquisa, de acordo com a Tabela 01. Ressalta-se que o universo amostral é predominantemente do sexo feminino. A média de idade dos colaboradores é de 39 anos. Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados observou-se que 52,16% possuem Ensino Superior Completo, sendo que essa mesma porcentagem foi verificada com relação ao tempo de trabalho na empresa que é de 1 a 6 anos. O cargo com maior ocupação é o de contador com 30,43% e sobre o grau de parentesco percebe-se que a maioria dos colaboradores dessa empresa não possui parentesco (82,60%).

Apesar de a pesquisa tratar de uma empresa familiar a maior parte dos seus colaboradores não tem parentesco na empresa, isso se justifica, porque o cargo de maior atuação na empresa é o de contador e quase todos não possuem parentesco com a família proprietária da empresa.

Tabela 01. Caracterização dos colaboradores de uma empresa de contabilidade pública da cidade de Patos - PB, conforme dados sociodemográficos.

VARIÁVEIS	N	%
Sexo		
Feminino	18	78,26
Masculino	05	21,74
Total	23	100
Faixa Etária		
20-29 anos	05	21,74
30-39 anos	09	39,13
40-49 anos	06	26,09
50-59 anos	03	13,04
Total	23	100
Grau de Escolaridade		
Ensino Médio Completo	02	8,70
Técnico em Contabilidade	02	8,70
Ensino Superior Incompleto	02	8,70
Ensino Superior Completo	12	52,16
Especialização	05	21,74
Total	23	100
Tempo do Colaborador na Empresa		
1 ano a 6 anos	12	52,16
7 anos a 12 anos	08	34,80
15 anos a 20 anos	03	13,04

Total	23	100
Cargo		
Assistente de Escritório	01	4,35
Auxiliar de Administrativo	01	4,35
Auxiliar de Contabilidade	03	13,04
Auxiliar Setor de Prestação de Contas	03	13,04
Contador	07	30,43
Diretor de RH	01	4,35
Estagiária	01	4,35
Prestador de Serviço	01	4,35
Recepcionista	01	4,35
Sócio Administrativo	01	4,35
Técnico em Contabilidade	03	13,04
Total	23	100
Grau de Parentesco		
Com Parentesco	03	13,05
Outro (Afilhada)	01	4,35
Sem Parentesco	19	82,60
Total	23	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

A Tabela 02 apresenta o perfil da Empresa de Contabilidade Pública estudada, conforme, pode ser visto seu ramo de atuação é preponderantemente de Prestação de Serviço. A empresa estudada é composta por 32 colaboradores, dos quais menos de 10, representando 82,60% dos colaboradores são membros da família proprietária e participam da liderança e de sua administração.

Aguiar (2017) enfatiza que a maior parte do mercado econômico é representada pela gestão familiar, ou seja, são grupos familiares que movimentam boa parte da economia. Nessas empresas a liderança geralmente é realizada por um indivíduo de grau hierárquico maior, sendo um membro familiar, uma vez que, esses tendem a desempenham papéis simultâneos nesse tipo de negócio, entre eles, proprietários e gestores.

Tabela 02. Perfil da empresa de contabilidade pública da cidade de Patos - PB.

ÁREA TEMÁTICA: EMPRESA E GESTÃO	N	%
Ramo de Atuação da Empresa		
Comércio	00	00,00
Indústria	00	00,00
Prestação de Serviço	23	100
Total	23	100
Quantidade de Colaboradores da Empresa		
Menos de 10	00	00,00
Mais de 10	23	100
Total	23	100
Quantidade de Membros da Família na Administração		
Menos de 10	23	100
Mais de 10	00	00,00
Nenhum	00	00,00
Total	23	100

O Líder da Empresa é um Colaborador

Familiar	19	82,60
Não Familiar	04	17,40
Total	23	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Segundo a Tabela 03 apresentada a seguir, os participantes da pesquisa listaram mais de um item como resposta ao questionamento. Dentre os comportamentos organizacionais do gestor citados, o mencionado com maior frequência foi motivador, seguido de democrático. Estes comportamentos podem conduzir a empresa e a equipe de colaboradores em direção ao sucesso sem perder o foco dos objetivos a serem alcançados.

Para Santana (2014) os gestores têm como premissa um comportamento organizacional baseado em atitudes, crenças, valores e objetivos influenciando seu ambiente de trabalho devido a sua ousadia e inovação e criando tendências em seu modelo de gestão no intuito de atingir resultados e se transformarem em referência na área em que atuam. Dessa forma, Veloso (2019) aponta que o comportamento organizacional motivador e democrático são fatores importantes no desempenho das atividades do gestor, pois, eles ajudam no aumento do desempenho das equipes e melhoram consideravelmente o clima organizacional.

Tabela 03. Comportamento organizacional do gestor.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO	N
<i>Coach</i> - Treinador (a)	04
Democrático (a)	16
Liberal	08
Motivador	19
Total	47

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Analisando a Tabela 04 percebe-se que os participantes da pesquisa apontaram mais de uma opção como característica importante ao perfil do administrador de uma empresa familiar, entre essas estão liderança que foi a característica com mais repercussão nos achados da pesquisa ainda que se tenha observado um equilíbrio de resposta em comparação com as demais características apontadas, sendo essas, comunicação, planejamento, trabalho em equipe, motivar pessoas e capacitação. Com o mercado econômico cada vez mais exigente, tais características são essenciais em um administrador, no sentido de atender suas expectativas e alcançar os resultados pretendidos por uma empresa.

Crepaldi e Crepaldi (2017) apontam a liderança como uma característica positiva e indispensável para o administrador, mais do que delegar tarefas um bom líder deve saber motivar sua equipe e confiar no trabalho dos seus colaboradores inspirando-os a darem o seu

melhor. O administrador deve alinhar as estratégias da empresa familiar para que tudo saia conforme planejado comunicando-se com os diversos setores da empresa, por ser esse um diferencial competitivo que agrega valor às organizações destacando-as dos concorrentes, potencializando a qualidade da administração e elevando o nível produtivo da equipe (RICCA, 2019).

O planejamento de acordo com Moreira, *et al.* (2015) é uma ferramenta fundamental para o processo decisório e a dimensão das competências, porque envolve a escolha do destino, a avaliação dos meios alternativos e determina a estratégia específica para alcançar os objetivos desejados, sendo imprescindível ao administrador, por que a utilização de um método improvisado poderá ocasionar sérios problemas para a empresa familiar.

Como mostra Ferreira (2019) no trabalho em equipe é importante que o administrador tenha flexibilidade e empatia para saber ouvir e reconhecer o desempenho dos colaboradores trabalhando juntamente com eles agindo como facilitador e articulador, tornando o ambiente, os relacionamentos e as interações entre a empresa familiar e a equipe, harmoniosa e os processos diários mais eficientes assegurando que as metas e os objetivos estabelecidos sejam cumpridos.

O administrador segundo Hack (2014) deve estar capacitado para atuar nas diversas funções que compõem os níveis administrativos de uma empresa familiar, logo, a capacitação é um elemento necessário para conseguir se sobressair num ambiente acelerado e de mudanças, pois, oportuniza uma reação rápida e a tomada de decisões que respondam as adversidades em um curto espaço de tempo.

Centurion e Viana (2015) ressaltam a relevância de o administrador identificar os aspectos que motivam sua equipe proporcionando os recursos necessários para a excelência do serviço e preparando a empresa familiar para enfrentar as constantes mudanças que ocorrem no mercado econômico, por ser a motivação um fator que influencia a produtividade e consequentemente o lucro.

Tabela 04. Características importantes do administrador.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO	N
Capacitação	12
Centralizar Decisões	01
Competência	11
Comunicação	13
Liderança	14
Motivar Pessoas	12
Planejamento	13
Trabalho em Equipe	13
Todas as Alternativas	07

Total	96
--------------	-----------

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

De acordo com a Tabela 05 que observa a existência de influência do gestor no desempenho da equipe, dos colaboradores que participaram da pesquisa 52,17% responderam às vezes, enquanto, que 39,13% afirmam existir. Para o desempenho positivo de uma empresa familiar é necessário que tudo esteja harmonizado principalmente a relação entre gestão, colaboradores e empresa, onde todos estejam numa busca contínua pela excelência.

Padoveze (2017) e Menegat (2017) esclarecem que na empresa familiar prestadora de serviços de Contabilidade Pública o gestor delega funções a seus colaboradores, a fim de focar suas ações em outras atividades, onde sua presença é indispensável e ainda no intuito de desenvolver o potencial de sua equipe, assim, o gestor influencia diretamente no desempenho dos contadores e esses por sua vez devido à delegação de função influenciam os colaboradores dos setores Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação (SIOPE) e Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Saúde (SIOPS). O gestor ainda influencia indiretamente no desempenho dos colaboradores do setor de prestação de serviço.

Ferreira (2019) e Ricca (2019) evidenciam que o administrador com um perfil de liderança e motivação obtém altos níveis de desempenho de sua equipe, portanto, sua tarefa é influenciar, orientar, conversar e engajar sua equipe, para que ela trabalhe motivada com o propósito de aumentar a produtividade e atingir os resultados que esse tipo de negócio almeja conquistar.

Tabela 05. Influência do gestor (a) no desempenho da equipe.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO	N	%
Sim	09	39,13
Não	02	8,70
Às Vezes	12	52,17
Total	23	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Na Tabela 06 verificou-se a necessidade de contratar um administrador profissional para gerir a empresa familiar percebe-se que da amostra entrevistada a metade (43,45%) respondeu sim, já a outra metade (43,45%) talvez. O administrador profissional como mostra Campos (2015) possui habilidades, técnicas, humanas e conceituais devido a sua formação generalista, sendo responsável pelo crescimento sustentável das empresas familiares, articulando e gerindo seus diversos setores em prol de alcançar lucros e resultados positivos.

Para Oliveira (2016) o administrador profissional está capacitado para lidar com as situações que surgem em uma empresa familiar tendo ele o conhecimento sobre todos os elementos direcionados para a interação de grupos, com base em sua noção de psicologia do campo organizacional, finanças e técnicas administrativas, aspectos que oportunizam exercer com excelência seu trabalho diante das adversidades.

Padoveze (2017) enfatiza que nas empresas familiares de contabilidade pública o administrador profissional e o contador assumem uma responsabilidade solidária, onde cada um tem como função gerir determinadas atividades, assim, o administrador não opera em alguns setores da empresa que é de responsabilidade do contador. Cabe ao administrador o cumprimento das obrigações legais do negócio, daí a importância do conhecimento das suas responsabilidades, nesse processo, ele contrata e faz uso dos serviços prestados pelo contador em decorrência da delegação de responsabilidade, esse profissional assina as demonstrações contábeis e os documentos correlatos, tornando-se responsável pelas informações emanadas pela empresa com base na escrituração contábil (MENEGAT, 2017).

Tabela 06. Necessidade de contratar um administrador (a) profissional para gerir a empresa.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO	N	%
Sim	10	43,45
Não	03	13,10
Talvez	10	43,45
Total	23	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Quando questionados sobre a existência de diferença entre a administração profissional e a administração familiar a Tabela 07 apresenta uma predominância na resposta afirmativa com 82,61%. O administrador é o profissional que faz a diferença em uma empresa familiar levando-as ao sucesso, isso, devido a sua capacidade de liderança e de melhor lidar com as habilidades.

Vinote e Duarte (2015) ressaltam que no modelo de administração familiar existe pros e contras e um ponto positivo é a afinidade e proximidade entre os membros facilitando a tomada de decisão que são realizadas sem o estado defensivo e sem a participação de membros externos (fora da família) que podem causar atritos e bloquear as decisões a serem tomadas. Para os autores, o ponto negativo é o fato de misturar o ambiente familiar com o profissional o que muitas vezes ocasiona desarmonia no âmbito familiar, entretanto, destaca-se ser isso irrelevante quando comparado aos benefícios obtidos com base nos pontos positivos e também, porque a interação varia de uma família para outra.

Sousa, Lima e Oliveira (2017) pontuam que o administrador profissional em uma empresa familiar busca melhoramentos específicos com relação à tomada de decisões fazendo com que suas operações tragam resultados positivos, essa condição de eficiência é essencial para a sobrevivência desse tipo de negócio. Outro aspecto importante é a posição estratégica que esse profissional assume e que tem como fundamento três razões: o poder econômico, o poder político e o papel fundamental no processo de desenvolvimento econômico que desempenha. Veloso (2019) evidencia o que distingue os administradores profissionais dos administradores familiares é o fato de o seu poder emanar de sua capacidade pessoal e de sua habilidade de administrar com eficiência e estratégia.

Tabela 07. Diferença entre a administração profissional e a administração familiar.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO	N	%
Sim	19	82,61
Não	04	17,39
Total	23	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Conforme pode ser visto na Tabela 08 o administrador profissional é mais qualificado para administrar uma empresa devido a sua capacidade de conhecimento para gerir áreas operacionais, administrativas e comerciais do negócio com 43,45%, seguido da habilidade em harmonizar o ambiente de trabalho separando o familiar do profissional com 34,80%. Percebe-se que esse profissional terá de buscar soluções para dois problemas: criar um mercado de capital favorável às atividades da empresa familiar e administrar a complexidade existente entre a família e o grupo de colaboradores.

Romão (2017) relata que um administrador profissional tem como base de suas múltiplas funções e responsabilidades o conhecimento tornando-o mais qualificado, no sentido, de trabalhar no planejamento e na execução de táticas e estratégias para que os propósitos da empresa familiar sejam alcançados proporcionando lucro e expansão das suas operações. Já Porto e Martins (2017) destacam ser esse profissional responsável por desenvolver soluções para resolver eventuais problemas e desafios empresariais cultivando a harmonia no âmbito do trabalho, a união, o senso de equipe e a ética ao separar o familiar do profissional.

Tabela 08. O administrador profissional é mais qualificado para administrar uma empresa.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO	N	%
Harmoniza o ambiente de trabalho separando o familiar do profissional.	08	34,80
Conhece os aspectos para interação de grupos de colaboradores familiares e não familiares.	01	4,35
Noção dos fatores de psicologia organizacional, finanças, técnicas e administrativas.	02	8,70

Conhecimento para gerir áreas operacionais, administrativas e comerciais do negócio.	10	43,45
Outro: Especializado	02	8,70
Total	23	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Ao observar a Tabela 09 com relação aos principais desafios enfrentados pelos administradores na condução de uma empresa familiar estão os conflitos de interesse entre a família e empresa (47,83%), compromisso com a profissionalização dentro da organização (17,39%) e pouca autoridade administrativa por se tratar de empresa familiar e pouco comprometimento dos funcionários ligados aos proprietários em suas atividades (13,04%) cada um.

De acordo com Rosa, Cardoso e Mazon (2017) os conflitos ocasionam pontos positivos quando as diferentes opiniões, interesses e valores são expostos, no intuito de evitar que a empresa entre em um processo de estagnação, no entanto, esses podem ser negativos quando atingem um nível maior de diferença podendo destruir as relações dentro da empresa quanto antes esses forem identificados mais fáceis será desenvolver estratégias para administrá-los e superá-los, sendo isso, de extrema importância para as empresas familiares.

Segundo Gilioli e Zanato (2017) o compromisso com a profissionalização dentro da organização está relacionado ao processo no qual a empresa familiar contrai técnicas de gerência conscientes, progressistas e não padronizadas. Ocorrendo assim, uma integração de gerentes profissionais contratados em meio a administradores familiares, desse modo, é necessário substituir métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais proporcionando um crescimento positivo, através da implementação de processos ágeis, tornando o negócio lucrativo e competitivo frente às mudanças constantes e imprevisíveis do mercado (XAVIER, 2017).

Abreu (2017) pontua que por se tratar de uma empresa familiar muitas vezes o administrador possui pouca autoridade administrativa, entretanto, é necessário observar a complexidade formada entre a gestão e a governança nesse caso, o que requer processos de descentralização do poder, para que a administração profissional não tenha problemas com familiares. O trabalho do administrador se torna complicado quando ele fica impedido de aplicar sua autoridade, isso, diante das crenças ou hábitos dos colaboradores por possuírem um laço com os proprietários, prejudicando o desempenho da gestão e o desenvolvimento da empresa.

Costa, Barbosa e Souza (2015) relatam que os colaboradores que possuem vínculos com os proprietários da empresa tendem a criar suas próprias regras e a alterar a política de

funcionamento seguida por todos, isso, é observado na falta de comprometimento por parte desses na execução de suas atividades laborais, e em relação aos horários e metas estabelecidas pela organização, tais atitudes geram desconfortos dificultando o desenvolvimento dos objetivos propostos pelo administrador e conseqüentemente à chegada da empresa nas metas planejadas. Assim, a carência de disciplina e de normas é um erro que pode afetar o equilíbrio na relação família-negócio.

Tabela 09. Principais desafios do administrador na condução de uma empresa familiar.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO	N	%
Pouca autoridade administrativa por se tratar de Empresa Familiar.	03	13,04
Os conflitos de interesse entre família e empresa.	11	47,83
Compromisso com a profissionalização dentro da organização.	04	17,39
Pouco comprometimento dos funcionários ligados aos proprietários em suas atividades.	03	13,04
Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência (Nepotismo).	02	8,70
Total	23	100

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Conforme os resultados apresentados, a representação feminina vem conquistando destaque. Dos 23 colaboradores a maior parte da demanda tem interesse pela capacitação o que pode ser visto quanto ao grau de ensino, sendo o cargo mais ocupado o de contador. Apesar de a empresa estudada ser familiar a maioria dos seus colaboradores não possui parentesco com os proprietários, no entanto, seu líder é um colaborador familiar e que tem seu comportamento organizacional centrado na motivação e na democracia. As principais características do administrador são a liderança, comunicação, planejamento, motivar pessoas, trabalho em equipe e capacitação, elementos essenciais para uma gestão de sucesso.

Observa-se nos dados coletados que a influência exercida pelo gestor no desempenho da equipe está ligada a delegação de funções, assim, a necessidade de contratar um administrador profissional para gestão desse tipo de empresa por ser uma prestadora de serviços públicos de contabilidade está centrada na administração solidária, exercida pelo administrador e o contador onde cada um é responsável por determinada atividade. Quanto à diferença entre a administração profissional e a administração familiar constata-se que o profissional tem em suas habilidades administrar com eficiência e estratégia visando à sobrevivência do negócio, enquanto que o familiar facilita a tomada de decisões, mas, mistura o ambiente familiar ao profissional causando desarmonia ao âmbito familiar e ao andamento da empresa.

Percebe-se que o administrador profissional é mais qualificado para administrar a empresa familiar devido ao seu conhecimento para gerir as áreas operacionais, administrativas

e comerciais do negócio, bem como, por sua capacidade em harmoniza o ambiente de trabalho separando o familiar do profissional. Na condução da empresa familiar estudada o administrador enfrenta alguns desafios, entre eles: conflitos de interesse, compromisso com a profissionalização, pouca autoridade administrativa e pouco comprometimento dos colaboradores ligados aos proprietários em suas atividades laborais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término da pesquisa pôde-se observar que as empresas familiares possuem uma presença significativa no desenvolvimento e crescimento econômico, essas são responsáveis no Brasil por grande parte dos empregos e do Produto Interno Bruto (PIB), assim, devido a constante globalização e a crescente competitividade no mercado de trabalho esse tipo de negócio necessita buscar permanentemente uma auto avaliação e práticas administrativas competitivas, pois, uma gestão profissionalizada e competente e um planejamento estratégico e eficaz são essenciais para a conquista dos objetivos sociais, econômicos, políticos e culturais dessa empresa.

Nesse sentido, visando responder ao objetivo geral da pesquisa que é refletir sobre os desafios e a importância da gestão qualificada nas empresas familiares, evidencia-se com base na pesquisa que a maioria dos desafios identificados nesse tipo de empresa para serem solucionados depende da harmonização e das decisões tomadas no ambiente interno. Quanto à gestão qualificada é possível perceber que o gestor da empresa estudada possui capacitação, habilidades e visões ligadas a uma cultura moderna e seu foco é atender a exigências impostas pelo mercado competitivo, atrair clientes e se destacar diante dos concorrentes.

A empresa familiar que fez parte do estudo foi uma Empresa de Contabilidade Pública, localizada na cidade de Patos-PB e que tem como ramo de atuação a Prestação de Serviço de Contabilidade Pública, dispondo de 23 colaboradores desses menos de 10 são membros da família da proprietária e participam da administração da empresa, tendo como líder um colaborador familiar.

Com o intuito de responder ao perfil dos profissionais que atuam em uma empresa com gestão familiar da área de Contabilidade Pública na cidade de Patos-PB e tomando como base as respostas dos questionários caracterizou-se o seguinte perfil o universo amostral é predominantemente do sexo feminino, a média de idade dos colaboradores é de 39 anos, seu grau de escolaridade é o Ensino Superior Completo, o tempo de trabalho na empresa é de 1 a

6 anos, tendo como cargo de maior ocupação contador e apesar da pesquisa tratar de uma empresa familiar à maioria dos colaboradores dessa empresa não possui parentesco.

Visando responder a importância da gestão qualificada em empresas familiares e considerado os dados obtidos no estudo aponta-se o seguinte a gestão nesse tipo de negócio está inserida em um contexto caracterizado por competitividade e complexidade, portanto, o gestor da empresa estudada tem seu comportamento organizacional embasado na motivação e na democracia, ferramentas imprescindíveis na condução da empresa e de sua equipe de colaboradores em direção ao sucesso e aos objetivos que se pretende alcançar.

Constatou-se na pesquisa que para ter um desempenho positiva numa gestão qualificada, algumas características são importantes no perfil do administrador, tais como, liderança, comunicação, planejamento, trabalho em equipe, motivar pessoas e capacitação. Outro ponto observado é a influência exercida pelo gestor na sua equipe, entretanto, na empresa de contabilidade pública estudada em alguns setores não existe essa influência direta, devido à delegação de funções, assim, cabe aos contadores à responsabilidade de influenciar os colaboradores dos setores SIOPE e SIOPS. Tais características e a influência exercida pela gestão qualificada são essenciais para alcançar os resultados pretendidos pela empresa familiar.

Enfatiza-se que à necessidade de um administrador profissional para gerir a empresa familiar é devido aos seus conhecimentos generalistas e suas habilidades qualificando-o para essa atividade, no entanto, na empresa de serviços de contabilidade estudada o administrador profissional e o contador assumem uma responsabilidade solidária, sendo, cada um é responsável por gerir determinada atividade na empresa. A pesquisa aponta que a diferença existente entre o administrador profissional e o administrador familiar está na capacidade pessoal de liderança e nas habilidades daquele em administrar com eficiência e estratégia.

Logo, o estudo mostra que a o administrador profissional é mais qualificado para administração da empresa familiar por sua capacidade de conhecimento para gerir áreas operacionais, administrativas e comerciais do negócio, criando um mercado de capital favorável às suas atividades e ainda diante de sua habilidade em harmonizar o ambiente de trabalho separando o familiar do profissional administrando a complexidade existente entre família e grupo de colaboradores.

As empresas familiares de acordo com a pesquisa apresentam algumas vantagens, entre essas estão o nome da família sua cultura e seus valores; a união, a lealdade e a dedicação entre empresa, gestão e colaboradores; interesses comuns; facilidade de

comunicação e de tomar decisões e a gestão qualificadas, tudo isso, torna o negócio lucrativo e viável, proporcionando seu crescimento e sua longevidade.

Em contrapartida, a empresa familiar estudada apresenta alguns desafios, tais como, os conflitos de interesse entre a família e empresa, o compromisso com a profissionalização dentro da organização, pouca autoridade administrativa por se tratar de empresa familiar e pouco comprometimento dos funcionários ligados aos proprietários em suas atividades.

Esses desafios precisam ser adequadamente solucionados para o sucesso da empresa, portanto, cabe ao gestor estar capacitado para diante dos conflitos identificá-los e desenvolver estratégias para administrá-los e superá-los; mostrar a importância do compromisso com a profissionalização que traz práticas administrativas racionais e modernas para a empresa possibilitando um crescimento positivo, lucrativo e competitivo frente às mudanças do mercado; apresentar a importância do processo de descentralização entre a gestão e a governança por ser a autoridade administrativa um aspecto relevante para o desempenho da gestão, dos colaboradores e o desenvolvimento da empresa; fomentar o comprometimento dos colaboradores que possuem vínculos com os proprietários da empresa buscando estabelecer um equilíbrio na relação família-negócio.

Espera-se que este estudo seja de significativa relevância, contribuindo expressivamente no âmbito acadêmico, profissional e empresarial, uma vez que esse colaborou para a identificação da importância das empresas familiares no cenário econômico, bem como, da administração profissional e qualificada para o mundo dos negócios. Portanto, essa contribuição poderá servir como referência e ou abordagem para futuros estudos dentro da área de administração, ou afins.

Quanto às limitações encontradas pode-se citar o método de coleta de dados que foi através do questionário on-line pelo fato da pandemia do covid-19, pois, quando aplicado pessoalmente esse instrumento gera maiores implicações, outro ponto limitante foi à resistência por parte de alguns colaboradores em responder.

Para pesquisas futuras sugere-se o aprofundamento do tema sucessão e governança nas empresas familiares, além disso, pode ser investigada também a profissionalização dos membros que compõem as empresas familiares e ainda como os impactos das relações familiares afetam a tomada de decisões.

REFERÊNCIAS

- ABREU, V. **Os Desafios da Empresa Familiar: gestão e sucessão saiba como planejar e gerenciar essa relação dentro da empresa.** Portal SEBRAE. Pernambuco, 24 de jul. de 2017. Disponível em: < <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 de jun. de 2020.
- AGUIAR, A. P. S. **Gestão em Empresas Familiares.** Monografia (Especialista em MBA em Gestão Empresarial). Universidade Cândido Mendes. AVM Faculdade Integrada. Niterói, f. 48, 2017.
- CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês).** 10. ed. Minas Gerais: Editora Falconi, 2015.
- CARDOSO, C.; CUNHA, F. C.; RIBEIRO, T. **Empresa Familiar Competitiva: um desafio da gestão.** 3. ed. Recife: INTG, 2016.
- CASTRO, L. M.; LINHARES, F. S.; FURTADO, R. M. Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Planejamento no Processo Sucessório de Empresas Familiares. **Revista Científica Semana Acadêmica.** Ceará, v. 43, n. 5, p. 18-38, ago. 2016.
- CENTURION, J. A.; VIANA, J. J. S. Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Brás Soldas Ltda. **Revista AEDB.** Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 5-14, jul. 2015.
- COSTA, D. M.; BARBOSA, F. V.; SOUZA, P. C. M. Fatores que Dificultam a Gestão em Empresas Familiares: um estudo em uma prestadora de serviços de RH. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva.** Paraná, v. 12, n. 22, p.47-77, jan./jun. 2015.
- CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade Gerencial – Teoria e Prática.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FERREIRA, R. N. A Importância da Contabilidade para a Gestão de Empresas Familiares. **Revista Progresso Contabilidade.** Minas Gerais, v. 20, n. 2, p. 25-55, set. 2019.
- FILHO, M. C. F.; FILHO, E. J. M. A. **Planejamento da pesquisa científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GILIOLI, R. M.; ZANATTO, T. **Os Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar.** XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão em Administração. Universidade de Caxias do Sul – UCS. Caxias do Sul, f. 10, 2017.
- GOMES, K. F. **A Qualidade dos Serviços Contábeis como Diferencial para seus Clientes: um estudo em uma organização contábil de Criciúma-SC.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Santa Catarina, f. 83, 2016.

HACK, F. A. **Gestão de Empresas Familiares de Pequeno Porte**: um estudo de caso da confecção Gerhack Ltda de Panambi/RS. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Panambi, f. 69, 2014.

HAMAUE, T. S.; OLIVEIRA, A. C. R. **As Dificuldades de Gestão na Empresa Familiar**. XII Simpósio de Ciências Aplicadas da FAIT. Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva. São Paulo, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Pesquisa Governança em Empresas Familiares**: evidências brasileiras. PWC Brasil. São Paulo: IBGC, f. 87, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MASCARELLO, I.; SILVA, E. R.; ZANANDREA, G.; BOCCHESI, P. A. **O Desafio da Gestão em Empresas Familiares**. XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão em Administração. Universidade de Caxias do Sul – UCS. Caxias do Sul, p. 16, 2018.

MENEGAT, E. **A Utilização da Contabilidade na Gestão de Micro e Pequenas Empresas**. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, f. 54, 2017.

MOREIRA, F. G.; SANTOS, K. L. S.; SOBRINHO, M. S.; DA SILVA, L. C. A Gestão Organizacional em uma Empresa Familiar: um estudo de caso no ramo de confecções infantil no município de Nova Andradina/MS. **Revista Comunicação & Mercado – UNIGRAN**. Mato Grosso do Sul, v. 4, n. 9, p. 171-184, jan./jun. 2015.

NETO, A. A. Sucessão em Empresa Familiar: estudo de caso na Empresa Movelart's em Santana do Livramento/RS. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Campus Santana do Livramento. Rio Grande do Sul, f.21, 2017.

OLIVEIRA, A. C. Empresa Familiar – sua importância econômica e social. **Revista IDEA**. Uberlândia, v. 8, n. 1, p. 4-12, mar. 2016.

PAIM, F. **Desafios de Gestão em Empresas Familiares**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Edipucrs, 2016.

PADOVEZE, C. L. **Manual de Contabilidade Básica** – Contabilidade Introdutória e Intermediária. 10. ed. São Paul: Atlas, 2017.

PORTO, M. C.; MARTINS, L. C. **A Importância do Uso da Contabilidade Gerencial na Gestão das Micro e Pequenas Empresas no Município de Barra do Pirai**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade Federal Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Rio de Janeiro, f. 25, 2017.

- RICCA, D. Governança Corporativa nas Empresas Familiares. **Revista Empresa Familiar**. São Paulo, v. 7, n. 3, p. 48-88, jul. 2019.
- ROMÃO, C. A. A Importância das Empresas Familiares no Contexto Mercadológico. **Revista Administradores**. João Pessoa, v. 9, n. 2, p. 15-25, ago. 2017.
- ROSA, D. A.; CARDOSO, R. V.; MAZON, V. E. R. Gestão de Empresas Familiares: uma revisão de literatura. **Revista Espacios**. Venezuela, v. 38, n. 13, p. 19-33, out. 2017.
- SANTANA, C. B. **Empresa Familiar**: processo sucessório entre as gerações. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. Assis, f. 38, 2014.
- SILVESTRO, J. **Programa de Qualidade Necessária Contábil**: um estudo de caso nos escritórios contábeis da Serra Gaúcha que implantaram o programa. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, f. 67, 2016.
- SOUSA, D. K. M. A.; LIMA, C. S. T.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. **A Empresa Familiar e suas Contribuições para o Desenvolvimento Regional**. Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios. Rio Grande do Sul, f. 17, 2017.
- VELOSO, E. F. R. **Gestão de Empresas Familiares**: desafios, estratégias, exemplos. Fundação Instituto de Administração – FIA. São Paulo, f. 18, 2019.
- VINOTE, A. P. Q.; DUARTE, K. H. S. **Ativo Imobilizado**: um estudo de caso da implementação dos procedimentos contábeis patrimoniais em uma autarquia. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade Federal Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Rio de Janeiro, f. 88, 2015.
- XAVIER, R. L. **Sucessão Familiar na Empresa**: a empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa. 1. ed. Recife: Universidade Católica Editora, 2017.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Este questionário tem como objetivo levantar dados para o estudo intitulado: Desafios da Gestão em Empresa Familiar a ser aplicado na cidade de Patos-PB. Ressalta-se que os dados coletados, nessa pesquisa são totalmente sigilosos, portanto, não serão divulgadas quaisquer informações que possam identificar quem são os participantes.

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS ENTREVISTADOS

Sexo:

Feminino Masculino

Idade: _____

Nível de Ensino:

- Ensino Fundamental.
- Ensino Médio Completo.
- Ensino Superior.
- Ensino Superior Incompleto.
- Especialização.
- Técnico em Contabilidade.

Há Quanto Tempo Trabalha Nessa Empresa? _____.

Qual seu cargo na empresa _____.

Qual o grau de parentesco com o(s) Proprietário da Empresa:

- Filho (a).
- Irmão (a).
- Sobrinho (a).
- Neto (a).
- Cônjuge.
- Sem Parentesco.
- Outro _____.

PARTE II – ÁREAS TEMÁTICAS: EMPRESA E ADMINISTRAÇÃO

1. Ramo de atuação da empresa:

- Comércio.
- Indústria.
- Prestador de Serviço.
- Outro _____.

2. Quantos colaboradores dispõem a empresa?

- Menos de 10.
- Mais de 10.

3. Quantos membros da família participam na administração da empresa?

- Menos de 10.
- Mais de 10.

- Nenhum.
4. A empresa tem como líder um colaborador:
- Familiar.
- Não Familiar.
5. Como você definiria o comportamento organizacional do gestor (a)? Mais de uma alternativa.
- Autoritário.
- Motivador.
- Democrático.
- Liberal.
- Coach* - Treinador (a).
- Nenhuma das Alternativas.
6. O desempenho da equipe depende da influência desse Gestor (a)?
- Sim
- Não
- As vezes
7. Em sua opinião o que é mais importante em um administrador de uma empresa familiar?
- Motivar pessoas.
- Capacitação.
- Liderança.
- Planejamento.
- Comunicação.
- Centralizar as decisões.
- Trabalho em equipe.
- Competência.
- Trabalho individual.
- Todas as alternativas.
8. Em sua opinião é necessário à contratação de um Administrador Profissional para gerir uma empresa familiar?
- Sim.
- Não.
- Talvez.
9. Para você existe diferença entre a Administração Profissional e a Administração Familiar?
- Sim.
- Não.
10. Em caso, negativo da pergunta anterior passe para a seguinte. Em caso, afirmativo responder por que o administrador profissional é mais qualificado para administrar uma empresa?
- Harmoniza o ambiente de trabalho separando o familiar do profissional.
- Conhece os aspectos direcionados para a interação de grupos formados por colaboradores familiares e não familiar.
- Tem noção dos fatores de psicologia do campo organizacional, de finanças, técnicas e administrativas.

- Organização, capacitação e maturidade administrativa para tomar decisões baseadas na lógica e em impulsos.
- Conhecimento e treinamento para gerir as áreas operacionais, administrativas e comerciais do negócio.
- Outros.

11. Conforme sua opinião quais os principais desafios do Administrador na condução de uma Empresa Familiar.

- Pouca autoridade Administrativa, por se tratar de Empresa Familiar.
- Os conflitos de interesse entre família e empresa.
- O compromisso com a profissionalização dentro da organização.
- Pouco comprometimento por parte de funcionários ligados aos proprietários da organização, no que diz respeito à execução de suas atividades laborais.
- O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, anteriormente provada (Nepotismo).
- Outros