



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC

MILLENA EVELLÍ DA NÓBREGA GOMES

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA PERSPECTIVA DA
CULTURA ORGANIZACIONAL**

CAMPINA GRANDE - PB

2022

MILLENA EVELLÍ DA NÓBREGA GOMES

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA PERSPECTIVA DA
CULTURA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Estadual da
Paraíba como exigência para obtenção do
título de bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra.

**CAMPINA GRANDE - PB
2022**

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.

G633a Gomes, Millena Evelli da Nobrega.
Análise da gestão de uma empresa familiar na perspectiva da cultura organizacional [manuscrito] / Millena Evelli da Nobrega Gomes. - 2022.
19 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Empresa familiar. 2. Cultura organizacional. 3. Práticas gerenciais. I. Título

21. ed. CDD 658.04

MILLENA EVELLÍ DA NÓBREGA GOMES

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA PERSPECTIVA DA
CULTURA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Estadual da
Paraíba como exigência para obtenção do
título de bacharel em Administração.

Aprovada em: 08/12/22.

BANCA EXAMINADORA

Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Joyce Aristercia Siqueira Soares

Profa. Dra. Joyce Aristercia Siqueira Soares
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Fábio Adriano Pereira da Silva

Prof. Me. Fábio Adriano Pereira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	REFERENCIAL TEÓRICO	08
2.1	O impacto da cultura nas práticas gerenciais da organização	08
2.2	Empresa Familiar	09
3	METODOLOGIA	10
4	RESULTADOS	11
4.1	Identificação da empresa	11
4.2	Conhecendo as práticas gerenciais	12
4.3	Administrativo – Gestão de pessoas	12
4.4	Administrativo – Finanças e contabilidade	14
4.5	Marketing	14
4.6	Preço	14
5	CONCLUSÃO	15
	REFERÊNCIAS	17

ANÁLISE DA GESTÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR NA PERSPECTIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Millena Evellí da Nóbrega Gomes *

RESUMO

Atualmente, a gestão das empresas familiares na perspectiva da cultura organizacional tem sido pauta recorrente de discussão. O desafio acaba se tornando maior devido à interferência dos valores gerenciais nas práticas organizacionais. Nesse sentido, realizou-se um estudo de caso no Grupo Motta devido ao fato de exercer um considerável impacto na economia de Campina Grande e em outras cidades espalhadas pelo país. O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a interferência da cultura organizacional do Grupo Motta nas práticas gerenciais. A pesquisa é caracterizada como exploratória, descritiva, bibliográfica e qualitativa. O instrumento utilizado para coletar os dados foi uma entrevista semi-estruturada com o gestor, composta por seis tópicos relacionados aos setores do grupo empresarial. Constatou-se nesse estudo que existe interferência da cultura organizacional nas práticas gerenciais; Apesar da gestão ser percebida como satisfatória, a empresa precisa refletir sobre alguns possíveis aspectos disfuncionais, tais como: o índice de *turnover* e a possibilidade de novos investimentos.

Palavras-chave: Empresa familiar. Cultura organizacional. Práticas gerenciais.

ABSTRACT

Currently, the management of family businesses from the perspective of organizational culture has been a recurring agenda for discussion. The challenge ends up becoming greater due to the interference of managerial values in organizational practices. In this sense, a case study was carried out in the Motta Group due to the fact that it exerts a considerable impact on the economy of Campina Grande and in other cities throughout the country. The present work had as general objective to analyze the interference of the organizational culture of the Motta Group in the managerial practices. The research is characterized as exploratory, descriptive, bibliographical and quantitative. The instrument used to collect the data was a semi-structured interview with the manager, consisting of six topics related to the sectors of the business group. It was found in this study that there is interference of organizational culture in management practices; Despite the management being perceived as satisfactory, the company needs to reflect on some possible dysfunctional aspects, such as: the turnover rate and the possibility of new investments.

Keywords: Family business. Organizational culture. Management practices.

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa familiar é a relação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão ligados. Segundo o Conceito de Moreira Júnior (1999), empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

O modelo de gestão de empresa familiar tem suas vantagens, mas também desvantagens que não ocorrem em outros modelos de empresa. O desafio acaba tornando-se maior devido à interferência dos valores gerenciais nas práticas de gestão. Além disso, há pressão para dar continuidade ao legado da família e manter a estabilidade financeira para as próximas gerações.

Um dos dilemas enfrentados por essas organizações é conseguir que os valores da família sejam passados de geração em geração com o intuito de manter as raízes do negócio. Existe um ditado que diz que qualquer pessoa pode copiar sua estratégia, mas nunca conseguirá copiar sua cultura, isso diz respeito aos valores implantados em cada organização.

Para compreender de que forma uma cultura pode interferir nos aspectos gerenciais será necessária uma visão holística da empresa e a partir do olhar de diferentes perspectivas residem as entranhas do poder e da política organizacional (BARBOSA, 2009) refletidas através das práticas de gestão.

Portanto, a questão problema é: Qual o impacto que a cultura organizacional do Grupo Motta exerce nas práticas gerenciais? Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a interferência da cultura organizacional do Grupo Motta nas práticas gerenciais.

Ressalta-se ainda que o Grupo Motta exerce um considerável impacto na economia de Campina Grande e outras cidades espalhadas pelo país mediante suas práticas de gestão e atuação. O varejo é um canal de distribuição de produtos que se destacou na economia brasileira nos últimos anos, conquistando um papel de destaque no crescimento do PIB nacional. O setor gera um grande volume de empregos, levando renda para milhões de famílias que movimentam o mercado consumidor.

Para que as empresas varejistas busquem resultados positivos, elas devem adaptar a gestão à sua realidade, ao mesmo tempo em que busca excelência nas operações, e isso acarreta no aperfeiçoamento das suas atividades fazendo com que sejam mais eficientes e eficazes (MARTINHO, 2011). Os resultados da pesquisa podem fornecer indícios para o aprimoramento de processos administrativos a fim de promover a competitividade das empresas familiares no setor varejista. Nesse sentido, justifica-se o presente estudo.

Destaca-se ainda que o trabalho dispõe da seguinte estrutura: 1. Introdução, que apresenta uma breve contextualização do tema, problemática, objetivos, justificativa; e a estrutura do trabalho. 2. Fundamentação Teórica, que trata de maneira sistematizada o tema escolhido, de modo a suscitar os principais referenciais teóricos que tratam do assunto questionado; 3. Metodologia, que mostra os procedimentos metodológicos necessários para realização do trabalho; 4. Apresentação dos Resultados, que expõe a Caracterização do Objeto de Estudo; 5. Conclusão, que trata do fechamento do trabalho; E, ainda, as Referências que embasaram o assunto selecionado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O impacto da cultura nas práticas gerenciais da organização

A cultura organizacional se refere a um conjunto complexo de valores, crenças e ações que definem a forma como uma organização conduz seu negócio. A cultura da empresa funcionará como um guia de comportamento e mentalidade para os funcionários, ou seja, suas práticas, hábitos, crenças entre outros fatores.

De acordo com Chiavenato (2010), cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Atualmente, os profissionais estão buscando oportunidades em empresas nas quais se identificam com a missão, valores e propósitos do negócio. Uma boa remuneração e benefícios não são mais suficientes para que muitos dos profissionais se mantenham em uma organização.

Para Daft (1999, p. 243) “cultura é o conjunto de valores, ponto de vista, conhecimento e modo de pensar compartilhados pelos seus membros como sendo o mais adequado. Ela representa a parte não escrita, o sentimento da organização”. Por isso, promover uma cultura organizacional que engaje a equipe é fundamental para realizar uma boa gestão de pessoas e atingir os resultados esperados. Cabe aos administradores, na concepção de Drucker (1999), desenvolverem mecanismos para diminuir a tensão entre o relacionamento da empresa e o colaborador e as responsabilidades que um tem diante o outro e principalmente o papel da organização na sociedade.

Uma organização tem sua cultura passada aos funcionários de diversas maneiras, sendo as mais importantes sua linguagem, seus rituais e símbolos, ela é tratada como uma possível vantagem competitiva das organizações à medida que a mesma representa um misto de valores, atitudes, definições geradas em consenso, entende-se que a cultura é gerenciável, e portanto passível de mudança (ROBBINS, 2002). Mas, a falta de uma cultura organizacional bem estruturada e compreendida pelos colaboradores pode impactar negativamente em vários aspectos, como: alta rotatividade de funcionários, baixa produtividade, falta de credibilidade no mercado, entre outros problemas relacionados à identidade corporativa.

Ainda segundo Robbins (2002) existe sete características básicas que exemplificam a essência da cultura de uma organização.

1. Inovação e assunção de riscos: Grau em que os funcionários são estimulados e assumem riscos.

2. Atenção aos detalhes: O grau em que demonstrem precisão análise e atenção aos detalhes.

3. Orientação para resultados: O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos produtivos.

4. Orientação para as pessoas: O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

5. Orientação para a equipe: O grau em as atividades de trabalho é mais organizado em termos de equipes do que de indivíduos.

6. Agressividade: Grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.

7. Estabilidade: Grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção da situação atual das coisas em contraste ao crescimento.

Na realidade, a compreensão de cultura organizacional transcende os valores

disseminados pela alta gestão. É interessante partir para uma abordagem holística e para as relações entre as pessoas, pois é aí que são encontradas as relações de poder e da política organizacional (BARBOSA, 2002) refletidas através das práticas de gestão.

2.2 Empresa Familiar

Existem várias definições para empresa familiar por ser um conceito muito abrangente, não existe um consenso. No geral, ela é vinculada à história de uma família, onde o fundador se dedica durante toda a sua vida à empresa e na sua morte ou aposentadoria, a instituição é gerenciada por um sucessor hereditário ou por outro membro da família.

As empresas são representadas pelo simples desejo e paixão isolada de um empreendedor, que a concebe como o “meu negócio” ou “minha vida”. Na medida, que o tempo passa, o fundador apresenta a vontade de passar o seu negócio a seus descendentes. Essa vontade começa a se formar, quando seus filhos ou filhas entram na adolescência e passam a trabalhar na empresa (CREPALDI, DAVANTEL & PETRI, 2011).

Para Donnelley (1976), um dos pioneiros no estudo das empresas familiares, empresa familiar é aquele que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e essa ligação resulta em uma influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Chua, Chrisman e Sharma (1999) conceituam empresa familiar como aquela gerenciada para manter a visão do negócio controlada pelos membros da família e sustentável ao longo das gerações.

Segundo Casillas, Vásquez e Díaz (2007) existe uma dificuldade de obter uma definição clara e consensual sobre a empresa familiar. Isso se dá devido ao fato de serem negócios com realidades multidimensionais, motivos pelo qual as definições são baseadas em diversos fatores. Porém, afirmam que a maioria dos conceitos gira em torno de três aspectos principais: A propriedade ou controle sobre a empresa; O poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros desta família; A intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros da nova geração na própria empresa.

Conforme Lethbridge (1997), podemos citar os três tipos de empresas familiares:

- 1) Tradicional: gerenciamento total da familiar e capital fechado;
- 2) Híbrida: gerenciamento familiar e participação de membros não familiar, capital aberto e;
- 3) Influência familiar: maior parte das ações é do mercado, mas influencia estratégica da família.

Sobre aspectos, Lodi (1986), identificou quais as forças que as empresas familiares têm no seu âmbito geral. São elas: a lealdade dos empregados, a reputação do sobrenome, a sucessão familiar, a estrutura quanto aos conselhos, dirigentes e acionistas quanto aos processos, decisões mais rápidas, grupo familiar quanto a influência no mercado e a geração familiar permitindo a continuidade do sobrenome e os valores da organização. Porém, não podemos esquecer-nos de citar as fragilidades que encontramos entre eles: conflitos entre empresa e família, uso indevido dos recursos, falta de planejamento estratégico, resistência às mudanças internas e externas e emprego por favoritismo ou parentesco. Então, o desafio inerente consiste em maximizar as potencialidades e minimizar os pontos a melhorar.

Ao gerir pessoas dentro de uma empresa familiar, deve-se concentrar na contratação dos profissionais certos e tirar o máximo proveito dessas pessoas. Os novos colaboradores devem fornecer à organização, as melhores habilidades

desenvolvidas para atender às necessidades específicas do negócio. A realidade mostra que, nas empresas familiares, a seleção e o desenvolvimento de recursos humanos são apresentados como uma das questões mais difíceis de gerenciar. Essa complicação se origina na ausência de separação entre os níveis de propriedade e de gestão, pois, na tomada de decisão ligada aos recursos humanos da empresa, é habitual que os sócios deem prioridade aos vínculos emocionais e pessoais, relegando para um segundo plano as habilidades profissionais.

3 METODOLOGIA

Levando em consideração os conceitos de Richardson et al. (1999, p. 22), constata-se que “método é o caminho ou a maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo, e metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método”. A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados (BRUYNE, 1991 p. 29).

Este estudo de caso teve como finalidade descobrir qual o impacto que a gestão familiar tem na cultura organizacional do Grupo Motta, grupo esse com sede administrativa em Campina Grande-PB e lojas localizadas em Campina Grande, João Pessoa, Salvador, Aracaju e Caruaru. Para alcançar o objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória-descritiva, a pesquisa exploratória procura explorar um problema, de modo a fornecer informações para uma investigação mais precisa.

De acordo com Gil (2017), as pesquisas exploratórias tendem a ser mais flexíveis em seu planejamento, pois pretendem observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador. Já sobre a descritiva, segundo Silva & Menezes (2000, p. 21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

No que diz respeito aos meios, trata-se de uma pesquisa qualitativa, tendo em vista que nessa modalidade os dados são tratados mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica) (KNECHTEL, 2014, p. 106). A pesquisa também foi bibliográfica, tendo como intuito o aperfeiçoamento do conhecimento através de uma obra já publicada, Segundo Macedo (1994, p. 13), a pesquisa bibliográfica: “Trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação”.

Durante os meses de Agosto e Setembro de 2022 foi realizada a pesquisa bibliográfica. As bases digitais utilizadas para a procura dos artigos foram banco de teses da USP, artigos da FGV, Scielo, Periódicos CAPES, BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações). Utilizou-se ainda como parâmetro de pesquisa as palavras-chave: cultura organizacional, práticas gerenciais e empresas familiares. Os artigos selecionados foram publicados entre os anos de 2011 e 2020. Após a avaliação de doze artigos selecionados através da revisão sistemática, seis foram utilizados como base e apoio para a construção do referencial teórico.

O universo pesquisado é composto por 317 funcionários, que estão divididos em setores: Diretoria, gerência, supervisão, recursos humanos, departamento financeiro, departamento comercial e pessoal de loja (vendedores, caixas e estoquistas), a amostra foi feita através do gerente por ser a pessoa que contém a visão geral de todos os processos realizados dentro da empresa. Realizou-se uma entrevista semiestruturada com gerente da empresa por ser a pessoa que contém a visão geral de todos os processos organizacionais. Essa técnica é utilizada sempre que os dados não são encontrados em registros e fontes documentais, podendo ser

obtidos por meio de contatos pessoais (CERVO; BERVIAN, 1996). Assim, algumas questões foram suscitadas, tais como: Há divisão de responsabilidades? Como é realizada a contratação? Existe algum tipo de reinvestimento do lucro? Há diversificação de produtos? Como é o relacionamento com a clientela no pós venda?

As informações coletadas foram separadas por tópicos, para ter-se o parâmetro da organização como um todo. Esse instrumento de pesquisa foi aplicado em Outubro de 2022, composto por 6 tópicos e conteve ao todo 53 perguntas relacionadas à identificação da empresa, às práticas gerenciais, aos recursos humanos, finanças e contabilidade, marketing e preço.

4 RESULTADOS

Nessa etapa do trabalho vamos evidenciar a análise de dados coletados na pesquisa de campo e interpretação dos resultados. Tal análise se dará por meio de topicalização dos assuntos que foram debatidos no questionário sobre o Grupo Motta, com sede administrativa em Campina Grande-PB.

4.1 Identificação da empresa

O grupo empresarial foi fundado inicialmente por um empresário em 1982 em Campina Grande-PB. No momento presente, a empresa conta com mais dois sócios, que juntos, totalizam trinta lojas do setor comerciário e dois escritórios com os setores administrativos. As lojas encontram-se na cidade de Campina Grande, João Pessoa, Salvador, Aracaju e Caruaru, e hoje, compreendem o total de trezentos e dezessete funcionários.

“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa” (DRUCKER, 2011). Segundo Oliveira (2005), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação. Já para Hart (1994) ela é a compilação de desejos de uma empresa a respeito do seu futuro. Enquanto para Costa (2007) “o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da auto-imagem da organização: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista”.

A missão do Grupo Motta é "influenciar a decisão de compra do cliente, garantir sua satisfação e criar um relacionamento sólido." A visão da empresa é "ser um grupo competitivo que atue de forma abrangente no segmento varejista." A organização conserva os seguintes valores: Honestidade, empatia, ética, educação e profissionalismo, que são passados de forma clara e objetiva para os seus colaboradores. “Em uma organização os valores ‘dizem’ e os comportamentos ‘fazem’. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos” (BARRET, 2000).

O Sócio fundador possui a maior parte das ações, contando atualmente com 70% das lojas; Em segundo lugar vem um de seus filhos com 25% e por fim, o último sócio que também é seu filho com 5%. As trintas lojas são administradas por um escritório com sede em Campina Grande-PB e conta também com o apoio de outro escritório suporte em João Pessoa-PB; Todo o grupo é gerenciado pelo gerente administrativo da sede.

4.2 Conhecendo as práticas gerenciais

Para Chiavenato (2000, p. 83), “(...) a qualidade no atendimento é a satisfação das exigências dos clientes”, o Grupo Motta valoriza a constante melhoria e estreitamento na realização do atendimento ao cliente, sempre evidenciando a credibilidade da marca. As lojas são de franquias de marcas nacionalmente conhecidas, entre elas estão: Adidas, Arezzo, Schutz e Anacapri, mas contendo também marcas próprias. São realizadas reuniões semanais entre os gerentes de lojas, supervisores e vendedores para alinhamentos em busca de aperfeiçoamento do atendimento, o sistema de rodízio é feito pelos vendedores como uma forma de se alternarem na assistência ao comprador.

No que tange aos equipamentos e tecnologia, a empresa tem a preocupação de sempre manter-se atualizada, afinal os sistemas e aparelhos novos que surgem no mercado são avaliados para verificar se é necessário sua implementação tanto nos escritórios, como nas lojas. Conta-se também com um suporte técnico, que é realizado por um prestador de serviço; Ele controla e tem acesso a todos os sistemas e computadores das lojas e escritórios.

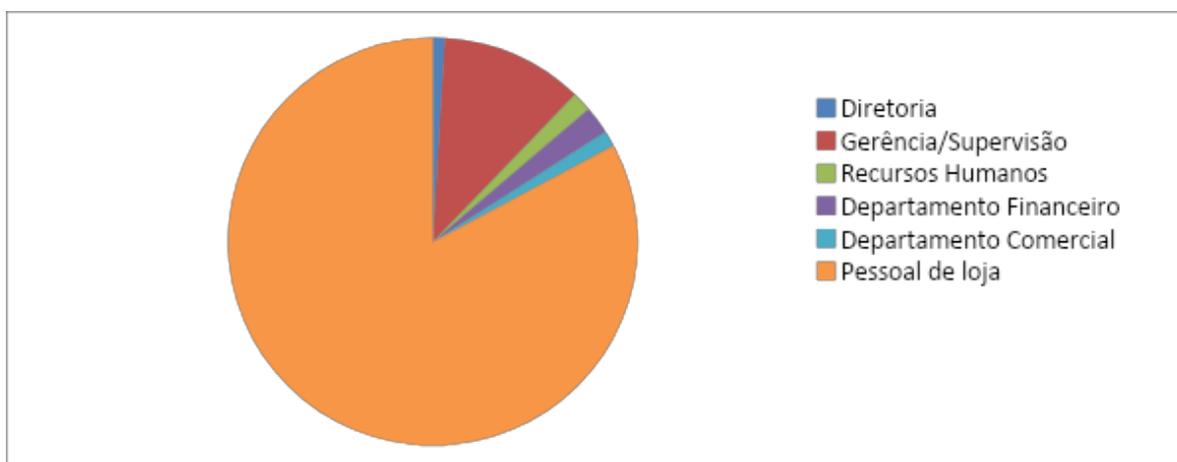
Existe a divisão de responsabilidades na organização, os funcionários têm suas demandas direcionadas conforme o cargo para os quais foram contratados. A divisão de atividades é uma marca do sistema capitalista tanto na produção quanto nos estabelecimentos, consiste na fragmentação do processo, dando origem a vários cargos e etapas do atendimento. Em cada loja existe um gerente responsável, vendedores, caixas e estoquistas, que juntos cooperam para o bom funcionamento do estabelecimento. Quanto ao abastecimento de produtos, os pedidos são feitos para os fornecedores das franquias e o intervalo dos pedidos varia entre quinzenal ou mensalmente. Esse contato é realizado através de e-mail, whatsapp ou ligações, tanto para compra como para suporte em relação aos eventuais problemas nos produtos.

4.3 Administrativo – Gestão de Pessoas

No setor de recursos humanos que também atua como departamento pessoal não trabalham membros da família, apenas funcionários contratados através de processos seletivos. O setor é composto por cinco pessoas, sendo a mais antiga contratada há mais de 30 anos. Dentre as atividades exercidas, estão: Recrutamento e seleção, admissão, rescisão, folha de pagamento, controle de atestados, entre outras.

A parte administrativa do grupo é dividida por setores, neles encontram-se os departamentos e os cargos de gestão, que serão demonstrados abaixo:

Título: Divisão de cargos e setores do Grupo Motta



Fonte: elaboração própria, 2022.

Os critérios utilizados para contratação dos funcionários variam de acordo com o cargo e setor no qual a vaga está em aberto, mas de forma geral, é necessário ter o ensino médio completo e experiência mínima de seis meses na função. Para os cargos administrativos, é necessário ensino superior completo em administração ou áreas afins e também a experiência comprovada em carteira. “Efetuou-se a definição de recrutamento e seleção de candidatos de maneira simples, segundo ele trata-se da escolha do homem certo para o cargo certo” Chiavenato (1983, p.100).

O termo rotatividade de pessoal é usado para definir a mudança de pessoal entre uma organização e seu ambiente, ou seja, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo número de pessoas que ingressam e que saem da organização, conforme o autor Chiavenato (2002). Fazendo uma breve análise do turnover (ou rotatividade de pessoal), obtivemos como resposta do gerente administrativo, que os colaboradores permanecem em média três anos na empresa. Isso se dá pelo fato da existência de épocas do ano que são necessários maiores números de contratações, como natal, período junino, entre outros. Após as datas de pico de vendas, o quadro de funcionários volta à quantidade habitual que atende a necessidade da loja.

Os casos de absenteísmo são quase inexistentes, tendo em vista que quando os funcionários precisam se ausentar por motivo de doença, são entregues atestados que justificam a ausência. Quando a falta é por motivo de ordem pessoal, é acordado anteriormente com o superior para ser descontado do banco de horas.

Os funcionários recém-contratados recebem treinamento dos seus responsáveis para entender como vai funcionar o desempenho de suas atividades, todas as informações também são passadas no momento da entrevista. De acordo com Chiavenato (1999), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação. Cada fase é desenvolvida de modo sistêmico e complementar, não podendo ser relevada sob pena de comprometer o resultado final esperado. Também são proporcionados pelo setor de Rh, treinamentos regulares referentes ao atendimento ao cliente, procedimentos de caixas e estoquistas. A admissão é realizada através de um contrato de trabalho regido pela CLT, esse procedimento é realizado por um escritório de contabilidade terceirizado.

Além do salário, os colaboradores recebem vale transporte e auxílio alimentação. Tratando-se de vendedores, os mesmos recebem comissão quando ultrapassam a meta estabelecida pela empresa, como também premiações que são realizadas regularmente para fazer com que os colaboradores sintam-se motivados. Para Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p. 90), “[u]m sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial em contrapartida de trabalho realizado”.

4.4 Administrativo – Finanças e contabilidade

Sobre os recursos financeiros da empresa, quem toma a decisão de como vão ser distribuídos e utilizados são os dois sócios com maior porcentagem de ações no grupo. Para serem tomadas essas decisões, utiliza-se como parâmetro o sistema F360; desenvolvido com a finalidade de integrar todos os processos financeiros de franquias, o Finanças 360°, também chamado de F360, é uma plataforma online desenvolvida por gestores de varejo para gestores de varejo. Ela realiza a gestão completa, importações de XML, ativo e passivo da empresa e, ainda, propicia uma conciliação automática de cartões e bancos que estejam ligados à organização. Esse sistema é alimentado pelo setor financeiro com todas as entradas e saídas de recursos, e assim fornece gráficos e relatórios de fácil análise.

O departamento financeiro possui uma supervisora que é responsável por dividir as atividades entre a equipe e garantir que todas as informações sejam inseridas no sistema de forma correta. Todos os fundos arrecadados são utilizados para compra de mercadorias, pagamento de despesas e de funcionários. Destaca-se ainda que não são realizados outros tipos de investimentos no nome da empresa.

4.5 Marketing

Os produtos comercializados pelo Grupo Motta são roupas femininas e masculinas, artigos esportivos, bolsas e sapatos. O conceito clássico de Kotler (1993) define que: “Marketing é o processo social e gerencial através do quais indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”. Os produtos não são de confecção própria, eles são adquiridos através de fornecedores de grandes marcas, como: Adidas, Arezzo, Schutz, entre outras. Quando o pedido é finalizado, a entrega é feita em loja para revenda, quando a loja recebe o produto específico que comercializa de acordo com a franquia da marca.

Para os custos da aquisição de mercadorias não existe um valor fixo, devido a vários fatores como o tipo de produto, quantidade, modelo e coleção. A diversificação dos produtos é feita através do lançamento de cada coleção nova da marca franqueada; Os fornecedores entram em contato com os supervisores de lojas e mostram todo o catálogo, de forma presencial ou online. Existe uma grande preocupação com a qualidade dos produtos e por isso, é feito um controle de qualidade quando as mercadorias chegam à loja. Esse controle é feito pelo estocquista, ele verifica se tudo veio em perfeito estado e se confere com o pedido que foi feito. Segundo Kotler Keller (2012, p. 3) o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucros”

4.6 Preço

As formas de pagamento aceitas pelas lojas do grupo são crédito, débito, à vista e Pix. Como incentivo para os clientes, ocorrem de forma frequente promoções e descontos, que variam no valor da porcentagem em cima do produto. Para realizar a precificação dos produtos é utilizada uma tabela padrão que serve como base, são valores acordados entre as marcas e os diretores da empresa.

A divulgação dos produtos é realizada através das redes sociais de cada loja e também com a colocação de outdoors espalhados pelas cidades em que estão localizadas. SILVA (1976) define publicidade como um meio de tornar conhecido um produto, um serviço ou uma forma. É uma ação com o objetivo de despertar, na massa consumidora, o desejo pela coisa anunciada, ou criar prestígio ao anunciante, fazendo isso abertamente, sem encobrir o nome ou intenções deste anunciante. Os gerentes e vendedores ficam responsáveis por alimentar diariamente as mídias, seja mostrando os produtos de forma detalhada ou informando sobre as promoções.

A empresa tem como prioridade criar e preservar o bom relacionamento com o cliente para manter o padrão de atendimento; essa prática é repassada para os vendedores em forma de treinamento e deve ser seguida à risca. A realização do pós-venda e o recebimento do feedback do comprador é realizado através de um banco de dados dos clientes, com informações que foram transmitidas e autorizadas pelos mesmos. O pós-venda pode ser definido como um conjunto de estratégias que visam melhorar a experiência do consumidor após a compra, promovendo a continuação da relação cliente empresa, contribuindo também para a sua fidelização. O contato também é realizado para informar sobre as novidades que chegaram à loja e sobre as promoções, além dos eventos que são realizados regularmente e que contam com a presença dos clientes.

5 CONCLUSÃO

Apesar dos dados da pesquisa não demonstrarem relações de causa e efeito entre a cultura e os processos gerenciais, permitiram algumas correlações entre esses construtos, possibilitando assim, algumas especulações e inferências.

Primeiro, a maioria dos funcionários contratados na empresa não é membro da mesma família do fundador, entretanto, predomina a gestão familiar nos cargos de diretoria e supervisão. Assim, a maior parte dos funcionários trabalha nas lojas e o restante está alocado nos setores administrativos.

Segundo, a empresa demonstra preocupação com a gestão de pessoas e busca manter-se atualizada em relação ao mercado. Há a divisão de responsabilidades e além do salário, os colaboradores recebem vale transporte e auxílio alimentação. Apesar dos casos de absenteísmo serem quase inexistentes, a rotatividade é considerada alta (os funcionários permanecem em média três anos na empresa. Segundo Chiavenato (2010, p. 88) a rotatividade de pessoal (ou turnover) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho.

Terceiro, constatou-se também que os dois sócios com maior porcentagem de ações no grupo são responsáveis pelo processo decisório e utilizam a plataforma Finanças 360°. Ressalta-se que todos os fundos arrecadados são utilizados para compra de mercadorias e pagamento de despesas; Entretanto, não são realizados outros tipos de investimentos pela empresa. Um investimento pode ser designado como uma proposta de aplicação de recursos escassos que possuem aplicações

alternativas a um negócio, como também um sacrifício feito no momento para obtenção de um benefício futuro (REMER; NIETO, 1995).

Quarto, no que diz respeito ao marketing e a definição de preço, identificou-se o seguinte: a diversificação dos produtos é realizada através do lançamento de cada coleção nova da marca franqueada; Os fornecedores entram em contato com os supervisores de lojas e mostram todo o catálogo, de forma presencial ou online; Há preocupação com a qualidade dos produtos; A divulgação dos produtos é realizada através das redes sociais de cada loja e de outdoors.

Percebe-se assim que existe interferência da cultura organizacional do Grupo Motta nas práticas gerenciais. Reconhece-se que a cultura organizacional eficiente transforma o ambiente de uma empresa, trazendo mais objetividade, produtividade e sintonia entre todos os envolvidos. Conforme nos ensina o professor de Gestão de Pessoas em Empresas, Hélio Tadeu Cury Prazeres, uma empresa com os valores bem definidos e compartilhados aumenta o impacto positivo da liderança em relação ao comportamento dos funcionários.

É importante ressaltar que apesar do Grupo Motta ter demonstrado resultados satisfatórios em relação à gestão, cabe à empresa refletir sobre os aspectos disfuncionais da cultura corporativa e aprimorar o processo administrativo. A contratação de consultoria, o investimento nas ferramentas certas como, por exemplo, o endomarketing, são sugestões de práticas que podem ser adotadas pela empresa.

Apesar do objetivo proposto neste estudo ter sido alcançado, foram identificadas limitações: o teste piloto identificou que o questionário pôde ser respondido apenas pelo gerente administrativo, já que o mesmo era o único que possuía visão holística do negócio (é responsável pela gestão do grupo e tem conhecimento sobre todos os setores).

Nesse sentido, sugere-se replicar esse estudo em outras empresas familiares do mesmo segmento de mercado, contribuindo para a análise da gestão e solução de problemas existentes.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, C. **MetaCom-G*: especificação da comunicação entre membros de um grupo**. PhD thesis, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2002. 2.3.3

BARRET, R., **Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: CULTRIX, 2000.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>> Acesso em: 09 de setembro de 2022.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DIAZ, Carmem. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; e o novo**. Ainda de acordo com marras. (2000, p.69).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: 3.ed. Campus, 2010 6ª Reimpressão.
CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. S. Paulo: Mc Graw-Hill, 3ª edição, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Vol. 2. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Entrepreneurship Theory and Practice, 1999. **Contemporaneidade e a sucessão área: administração**. In: VII ENPPEX, II Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas no Fecilcam pela Universidade e Gestão Pública: Perspectivas e Possibilidades. Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão, Paraná.

CREPALDI, J; DAVANTEL, L.C. & PETRI, A.S. (2011). **Empresas familiares na CULTURA ORGANIZACIONAL: O QUE É, QUAL SUA IMPORTÂNCIA, COMO INSERIR NA EMPRESA E EXEMPLOS DE COMO APLICAR NA PRÁTICA!** PontoTel, 2022. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/cultura-organizacional/>>. Acesso em: 16 de outubro de 2022.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações, 6 ed**. LTC, Rio de Janeiro, 1999.
GAJ, L. O estrategista.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
 DONNELLEY, R. G. **A Empresa Familiar**, São Paulo, Editora Abril. 1976.
 DRUCKER, Peter F. Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperBusiness, 1999.

ENTENDA A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS FAMILIARES. Inepad Consulting, 2017. Disponível em:

<<https://blog.inepadconsulting.com.br/entenda-a-importancia-da-gestao-de-pessoas-em-empresas-familiares/>>. Acesso em: 12 de outubro de 2022.

GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS, ESTRATÉGIAS, EXEMPLOS.

FIA Business School, 2019. Disponível em:

<https://fia.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/> . Acesso em: 22 de maio de 2022.

GOMES, Valeria. **A cultura organizacional e as organizações contábeis**. Web Artigos, 2011. Disponível em:

<<https://www.webartigos.com/artigos/a-cultura-organizacional-e-as-organizacoes-contabeis/57282>>.

HART, Herbert L.A. **“O conceito de direito”**, Lisboa: Calouste Gulbenkian,. 1994.
 KELSEN, Hans. Teoria Pura do Direito. 6ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

OLIVEIRA, J. B. A. **Avaliação em alfabetização**. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, v. 13, n. 48, p. 375-382, 2005.

KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. - **Pesquisa de mercado e Sistemas de informação de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LETHBRIDGE, E. (1997). **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, n.7, Brasília, 1997. Disponível em:
 <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export./sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf >. Acesso em: 12 de outubro de 2022.

LODI, B. (1986). **A Empresa Familiar**. Editora Pioneira, São Paulo.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINHO, Gabriel Bassetti. **Melhoria de processos em empresas do setor de varejo no Brasil: estudo de casos**. 2011. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade de São Paulo, São Paulo.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. SATHE, Vigay.

SILVA, Zander Campos da. **Dicionário de Marketing e propaganda**. Rio de Janeiro: Pallas, 1976, 208p.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). **Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas (6ª Ed.)**. Lidel: Lisboa.