

**CAMPUS MONTENEGRO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Ellen Liliane Brum

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE GESTÃO NA PERCEPÇÃO  
DOS EMPRESÁRIOS FAMILIARES DE MONTENEGRO-RS**

Montenegro

2019

Ellen Liliane Brum

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE GESTÃO NA PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS  
FAMILIARES DE MONTENEGRO-RS

Trabalho apresentado ao Curso de  
Administração na Universidade de Santa Cruz  
do Sul – UNISC – como requisito para a  
aprovação na disciplina de Trabalho de Curso III  
Orientadora: Prof. Dra. Cidonea Machado  
Deponti

Montenegro

2019

À Deus, família e amigos,  
Sem os quais nada faria sentido.

## RESUMO

As empresas familiares exercem papel importante no país brasileiro, segundo dados do Sebrae e do IBGE, geram 65% do Produto Interno Bruto (PIB). Responsáveis por alto nível de empregabilidade, essas estruturas de organização possuem papel relevante na economia. Por contar com uma base originalmente familiar, a grande maioria das empresas desse âmbito acatam uma forma de governança não baseadas na gestão e na profissionalização dos métodos, mas sim na cultura organizacional instalada, proveniente dos costumes e dos modelos do empresário-fundador, acarretando uma maior propensão ao fracasso. Existem diversas características que fazem destas empresas sobressalentes em relação as grandes organizações, dentre elas pode-se destacar o alto nível de dedicação dos funcionários e a comunicabilidade entre a equipe. Seu maior desafio é, sem dúvida, adaptar-se a uma forma de gestão profissional sem abrir mão da essência a que está atribuída. O presente trabalho objetiva analisar a importância da gestão na percepção dos empresários do município de Montenegro – RS, caracterizando o perfil do empreendedor da empresa familiar, o comportamento organizacional, as ferramentas de gestão e a percepção dos empresários sobre a importância da gestão. Portanto, serão levantadas referências bibliográficas sobre o tema, serão aplicados formulários aos empresários familiares de Montenegro-RS e será realizada a análise de conteúdo para a compreensão da temática. No presente trabalho busca-se mostrar os desafios da gestão dentro de uma empresa familiar e o que tem sido feito para atingir a qualidade do serviço prestado. Pretende-se por meio deste trabalho contribuir para o conhecimento sobre a percepção dos empresários familiares da região tem sobre a importância do processo de gestão. No decorrer da pesquisa em questão, verificou-se que o município de Montenegro apresenta diversas peculiaridades que caracterizam um perfil mais conservador em relação a forma como a empresa é conduzida, seja pelo fato de possuírem gestores – em sua grande maioria – com idade elevada, o tempo de empresa no mercado ou até mesmo, o fato de muitas empresas apresentarem receio de divulgarem dados sobre a forma como é gerida. Assim, concluiu-se que embora os empresários tenham destacado a importância da gestão para suas empresas, a dificuldade de “falar”, expressar ou discutir sobre a temática abertamente dificulta a construção de um diálogo entre a universidade e a comunidade local.

## **PALAVRAS CHAVE**

Controles econômicos e financeiros. Cultura organizacional. Desenvolvimento socioeconômico.

## SUMARIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS	15
1.1.1	Geral	15
1.1.2	Específicos	15
1.2	JUSTIFICATIVA	16
<b>2</b>	<b>REVISAO DE LITERATURA</b>	<b>18</b>
2.1	SOBRE A EMPRESA FAMILIAR	18
2.1.1	Conceito	18
2.1.2	Classificação Das Empresas Familiares	22
2.1.2	Origem Das Empresas Familiares	24
2.2	VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES	25
2.2.1	Vantagens	25
2.2.2	Desvantagens	27
2.3	SUCCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES	30
2.3.1	Cultura Organizacional	31
2.3.2	O Processo Sucessório Nas Empresas Familiares	33
<b>3</b>	<b>GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES</b>	<b>35</b>
3.1	GESTÃO ESTRATÉGICA	38
3.1.1	Vantagens e críticas do planejamento estratégico	39
3.2	GESTÃO FINANCEIRA	41
3.2.1	Análise dos demonstrativos financeiros	42
<b>4</b>	<b>MÉTODO DA PESQUISA</b>	<b>52</b>
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	52
4.2	POPULAÇÃO/AMOSTRA	53
4.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	54

4.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	56
5 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE DADOS .....	57
5.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS EMPRESÁRIOS FAMILIARES DE MONTENEGRO.....	57
5.2 O PROCESSO DE GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES DE MONTENEGRO.....	63
6 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS REFERENTES A GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES DE MONTENEGRO-RS .....	67
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	74
REFERÊNCIAS.....	78
APENDICE A .....	84

## **LISTA DE FIGURAS**

**FIGURA 1** – Modelo dos Três círculos.

**FIGURA 2** – Municípios da região do COREDE Vale do Caí e Montenegro

## **LISTA DE QUADROS**

**QUADRO 1** – Vantagens e desvantagens das empresas familiares

**QUADRO 2** – Balanço Patrimonial

**QUADRO 3** – DRE

## **LISTA DE GRÁFICOS**

- GRÁFICO 1** – Prédio da empresa familiar
- GRÁFICO 2** – Geração administradora
- GRÁFICO 3** – Escolaridade do administrador
- GRÁFICO 4** – Idade do administrador
- GRÁFICO 5** – Tempo de empresa no mercado
- GRÁFICO 6** – Existência de contador na empresa
- GRÁFICO 7** – Funcionários da empresa
- GRÁFICO 8** – Existência de Sistemas de Gestão
- GRÁFICO 9** – Tipos de Sistemas de Gestão
- GRÁFICO 10** – Importância dos Sistemas de Gestão

## LISTA DE SIGLAS

<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>SEBRAE</b>	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>RH</b>	Recursos Humanos

## 1 INTRODUÇÃO

Conceituadas como organizações que possuem origem e história unidas a uma família e sustentadas por componentes oriundos da mesma, as empresas familiares em todo o mundo tomaram grande proporção que já não pode haver dúvidas quanto à sua predominância e, conseqüentemente, quanto às suas importância e significação, para a economia em particular e para a sociedade em geral (TIERGARTEN; ALVES, 2008)

Todas as organizações estão sujeitas as ameaças e as constantes transformações em seu ambiente empresarial, como as alterações na legislação, no governo, na concorrência, nos clientes e sujeitas a crises econômicas, entre outras, que influenciam seu modo de operar. Já as empresas familiares estão sujeitas a problemas e ameaças próprias, que afetam não só a sobrevivência da organização em si, mas que também refletem no âmbito familiar, envolvendo questões como gestão profissional, sucessão, etc. Portanto, empresa familiar pode ser definida como aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou mesmo aquela que ainda mantém algum membro da família na administração. (BERNHOEFT, 1991)

O processo de gestão das pequenas empresas familiares, em geral, é caracterizado pelo elevado grau de informalidade, dificultando o mapeamento dos indicadores de desempenho para controle e gerenciamento. Sendo assim, a busca de competitividade e o alcance de efetividade organizacional são tarefas difíceis de serem cumpridas num contexto em que nem sempre existe capacidade gerencial e tecnológica para gerar informações e tomar decisões eficazes.

Segundo dados do SEBRAE (2011), as empresas familiares são responsáveis por cerca de 90% dos empreendimentos no Brasil, sendo 44% no setor de serviços e 70% no comércio. Essas empresas exercem importante papel para o desenvolvimento da economia no país, entretanto, as estatísticas são desfavoráveis para esse segmento quando o assunto é durabilidade do empreendimento, apontando uma redução de 70% após o falecimento do empresário-fundador.

Frequentemente as empresas familiares são objetos de pauta, pelo fato de apresentarem grande representatividade no PIB brasileiro. Conforme uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas, em 2011 as empresas familiares eram responsáveis por 27% do PIB brasileiro, em 2014 esse número quase dobrou, apresentando uma marca de 53,4%. No quesito geração de empregos, há destaque nesse segmento, compondo 44% dos empregos formais em serviços e 70% no comércio. Diante desses dados, fica demonstrada a importância das empresas familiares no nosso país, mas então porque mesmo com crescimento em larga escala há tantas dissoluções dessas empresas? Como a gestão das empresas familiares estudadas atua em relação à profissionalização da mesma? Como são abordados os processos de gestão nessas empresas familiares? São alguns questionamentos que serão abordados ao longo dessa pesquisa.

Segundo Maximiano (2000), na maioria das empresas familiares o processo de gestão é pouco profissional, e muitas vezes feito de forma centralizada. Algumas ferramentas de gestão tais como controle de estoque, fluxo de caixa, balanço patrimonial e planejamento estratégico, são pouco usados ou até mesmo desconhecidos pela maioria das empresas familiares de pequeno porte. A gestão de empresas familiares é voltada para os objetivos da empresa e da família simultaneamente e, muitas vezes, há certa mistura de atribuições, confusão entre patrimônio da empresa com a renda dos próprios gestores.

Atualmente, as empresas familiares necessitam cada vez mais de um profissional com perfil empreendedor, disposto a buscar incessantemente formas de gestão e inovação visando o desenvolvimento da organização, buscando uma diferenciação dos concorrentes. Os empreendedores familiares em sua grande maioria, nem sempre possuem características visionárias ou propõem mudanças para o empreendimento, deixando oportunidades de crescimento passarem despercebidas por se manterem acomodados.

A pesquisa restringiu-se a aplicação de formulários apenas aos empresários familiares de Montenegro – RS visto que não foram encontradas informações sobre trabalhos anteriores com a mesma temática no município.

As empresas familiares são constantemente alvo de teses e de dissertações. Por ser um tema atual e de extrema importância para o desenvolvimento do país, a

gestão dessa modalidade de empresa foi sendo aperfeiçoada com o passar do tempo, e adquirindo técnicas específicas para esse segmento. Diversos autores lançaram livros sobre as empresas familiares, entre os quais se pode destacar o brasileiro André Silveiro (2017), escritor de um dos livros mais populares sobre a causa e a solução dos conflitos familiares dentro da empresa.

Desta forma, esta pesquisa será desenvolvida a partir do tema gestão de empresas familiares, analisando questões pertinentes a gestão – ou a falta dela - tendo como objetivo principal verificar a importância da gestão na percepção dos empresários familiares de Montenegro-RS.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Geral**

Esta pesquisa tem como objetivo principal realizar uma análise da importância da gestão na percepção dos empresários familiares em Montenegro-RS.

### **1.1.2 Específicos**

- Identificar empresas familiares em Montenegro;
- Traçar o perfil das empresas familiares de Montenegro-RS;
- Verificar quais os instrumentos de gestão utilizados pelas empresas familiares;
- Compreender a importância da gestão para os empresários familiares.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O propósito do trabalho é realizar uma pesquisa de campo em empresas familiares em Montenegro – RS, realizando um levantamento de informações que possibilitem um melhor entendimento dos processos de gestão dessas empresas, bem como a falta dele. A pesquisa busca apresentar o perfil do empreendedor familiar e o que tem sido feito para melhorar a qualidade dos processos. Pretende-se através desse estudo, caracterizar o perfil do gestor familiar e analisar o comportamento organizacional para que se possa obter melhor entendimento sobre como funcionam as empresas familiares nos dias atuais e seus impactos na economia.

A justificativa social do presente trabalho consiste em uma contribuição com dados adquiridos através de uma pesquisa analítica e diagnósticos organizacionais de empresas familiares, podendo ser usada como parâmetros para que outras empresas do mesmo setor ou área de atuação possam desenvolver novos processos de gestão ou programar melhorias aos já existentes.

Quanto a justificativa acadêmica, o aluno poderá verificar na prática o conteúdo teórico adquirido no curso de administração, principalmente no âmbito da gestão e processos de controle, adquirindo desenvolvendo e novas experiências e habilidades.

Embora no âmbito acadêmico existam incontáveis artigos que incorporam a temática em questão, podemos destacar a carência de informações que de fato as empresas familiares necessitam para melhora de sua gestão. Ampliando o universo de questões abordadas nos livros, o autor Domingos Ricca mostra que utilizar as boas práticas de governança corporativa, como transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados, é essencial para perpetuar um negócio em família. Sem elas, a tradição e a solidez podem virar pó, como já aconteceu em inúmeros casos, no Brasil e no exterior.

Apesar de se tratar de um município em desenvolvimento, com diversas empresas familiares solidificadas e em processo de implantação, não há registros de pesquisas desse gênero em Montenegro-RS. Além disso, destaca-se que para o município de Montenegro-RS uma pesquisa que se preocupe em entender a

percepção dos empresários sobre a gestão de suas empresas familiares poderá contribuir para a compreensão do processo de sucessão e a dificuldade de manutenção do empreendimento ao longo do tempo. Ademais, poderá contribuir para a qualificação do processo de gestão familiar.

## **2 REVISAO DE LITERATURA**

Conforme Roesch (2005) uma revisão de literatura permite um diagnóstico para levantar soluções alternativas para tratar a problemática desse trabalho, ou seja, nela estão informações contextuais para avaliar e qualificar a problemática em estudo.

A revisão de literatura refere-se ao levantamento do assunto do tema pesquisado sendo o processo de busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica. O objetivo é levantar informações sobre os conceitos. Para esse trabalho a revisão de literatura será apresentada juntamente com a coleta de dados.

### **2.1 SOBRE A EMPRESA FAMILIAR**

Nesta seção serão apresentados aspectos relacionados as empresas familiares, tais como: conceito, classificação, origem, vantagens e desvantagens.

#### **2.1.1 Conceito**

Para o senso comum, empresa familiar é sinônimo de uma organização em que o poder de decisão se confunde com os interesses familiares, unindo os negócios aos laços afetivos acarretando uma deficiência na gestão. Para compreender melhor como esse tipo de empresa está estruturada, tomaremos o conceito clássico de família como descrito no dicionário de língua portuguesa Aurélio: Pessoas aparentadas que, em geral, vivem na mesma casa, em particular o pai, a mãe e os filhos. 2. Pessoas do mesmo sangue. 3. origem, ascendência.

Para uma correta descrição do que é de fato uma empresa familiar, é necessário levar em consideração que, além da família exercer a gestão com base na propriedade, há uma estreita ligação com o estilo que a mesma é administrada. Pode-se citar a forte valorização da confiança e da expectativa de alta fidelidade do funcionário, seu nível de dedicação à empresa e o tempo em que está em casa como valores que chegam a se sobrepor à eficiência e eficácia profissional (Gonçalves,

2000). A empresa familiar tradicional pode ser definida como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo, pelo fato de possuírem uma parte significativa da propriedade do capital. Existe estreita relação entre propriedade e controle, sendo o controle exercido justamente com base na propriedade.

Para que se analise o processo de gestão, é imprescindível ter bem claro o conceito do que é uma empresa familiar. Conforme Martins et al. (1999), as pessoas que estudam as empresas familiares não chegam a um consenso, devido a amplitude do tema, uma vez que existem tantas definições quanto pesquisadores. Desta forma, procurando não exercer rigor pleno quanto a isso, é importante que se reduza eventuais distorções que possam ocorrer a respeito do tema, pois, como lembra Gonçalves (2000, p. 7), “não se deve avançar no tema sem o cuidado de deixar claro o que se entende por empresa familiar”.

De acordo com o SEBRAE (2011) uma empresa familiar é a interação de dois sistemas separados, o negócio e a família, que estão diretamente conectados. Para ser considerada familiar, não é necessário que todos os membros da família trabalhem na empresa, além disso a gestão da empresa pode ser realizada por um terceiro, necessitando apenas de integrantes da família no quadro de diretores e acionistas. Para Werner (2005), uma empresa familiar é qualquer organização com vínculos que vão além dos interesses societários e econômicos (2005, p.35).

Donnelley (1976), por sua vez, classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. O nascimento da empresa familiar só ocorre, de acordo com o autor, após a segunda geração de dirigentes, porque geralmente o fundador pretende abrir caminho para os futuros sucessores.

- Bernhoeft (1989) destaca empresa familiar como um ideal do fundador, que deu certo, e Vidigal (1996) diz que, a não ser as estatais, todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos, portanto, praticamente todas as

empresas foram familiares na origem.

Para Amaral (1999) cerca de 70% (setenta por cento) das empresas familiares sequer chegam à segunda geração, 80% (oitenta por cento) dos pequenos empreendimentos familiares não alcançam cinco (5) anos de vida e, ainda, cerca da metade das empresas familiares fracassam, quebrando ou sendo vendidas, na passagem do fundador para a segunda geração. O autor ressalta que o índice das empresas que quebram ou são vendidas na transição da segunda para a terceira geração gira em torno de 30% a 40%.

No Brasil, segundo Leite (2000), mais de 99% dos negócios empresariais são familiares. Também, nestas empresas, é empregada mais de 60% da mão-de-obra que atua no mercado de trabalho.

Vale ressaltar que as empresas familiares enfrentam um processo cíclico, pois enquanto umas morrem outras estão nascendo. Leite (2002) afirma que é no núcleo familiar que os negócios se desenvolvem, paradigma este que não vai se alterar. Isso quer dizer que milhares de empresas familiares estão nascendo hoje e estarão, amanhã, em um ciclo de criação contínuo e sem fim.

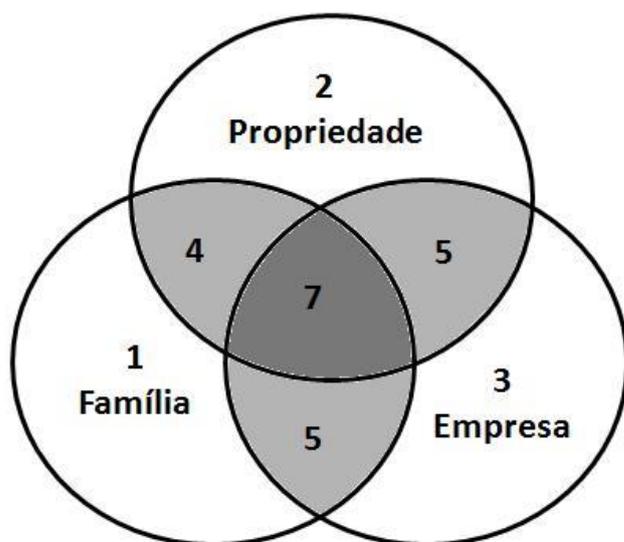
Na perspectiva de Gonçalves (2000) para uma empresa ser considerada familiar são necessários três fatores, os quais são: a família deve ser proprietária de um empreendimento, podendo ter participações totais ou parciais nas ações da propriedade, o que possibilita à empresa possuir o controle da mesma; a gestão do empreendimento ser controlada pela família, o qual determina os objetivos, diretrizes e políticas; ser de responsabilidade da família administrar o empreendimento que tem um membro da família como presidente.

Dessa forma, entende-se que somente uma propriedade não é suficiente para determinar se a empresa é familiar, sendo necessária, também, a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos de chefia deve ser preenchida por membros da família proprietária.

Gersick (1997), aponta um modelo de empresa familiar observado na figura 1,

onde é possível identificar sete setores, no qual estão inseridos os diferentes elementos de uma organização de acordo com sua classificação:

**FIGURA 1** – Modelo dos Três Círculos.



Fonte: Adaptado de Gersick (1997)

- setor 1** – membro da família, que não é proprietário nem funcionário;
- setor 2** – acionista, que não é membro da família nem funcionário;
- setor 3** – funcionário, que não é proprietário nem membro da família;
- setor 4** – proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa;
- setor 5** – proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família;
- setor 6** – membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário;
- setor 7** – proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Esse modelo busca proporcionar a compreensão das empresas familiares em três dimensões – propriedade, família e empresa/gestão. Assim, qualquer indivíduo em uma empresa familiar faz parte de um dos sete setores formados a partir da sobreposição dos círculos dos subsistemas, o que leva a uma visão ampliada da complexidade existente na composição de uma empresa família.

### **2.1.2 Classificação Das Empresas Familiares**

De acordo com Bueno, Fernández e Sánchez (2007), as empresas familiares apresentam três tipos básicos de classificação essas classificações são atribuídas considerando aspectos relacionados a fatores sociodemográficos, geração ocupante do poder e o vínculo da família com a empresa, sendo que cada um desses tipos tem suas características e "problemática específica".

De acordo com Lethbridge (1997), citado por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007), as empresas familiares em termos simplistas podem ser classificadas em tradicional, híbrida e de influência familiar. Conforme o autor, as empresas do tipo tradicional são as mais comuns de serem encontradas, pois possuem capital fechado, controle administrativo e financeiro exercido exclusivamente pelos familiares. As segundas são aquelas híbridas, ou seja, tem capital aberto, com controle exercido pela família, mas com presença de gestores profissionais em cargos diretivos. O terceiro tipo é a empresa de influência familiar, que tem a maioria das ações controladas por terceiros, mas por possuir isoladamente parcela significativa das ações, estas mantêm o controle estratégico da organização, mesmo que não participe da administração direta.

No Brasil, a grande maioria são de estrutura tradicional, com um estilo de gestão centralizada que normalmente é localizada na figura do sócio fundador. "As pequenas e médias empresas foram identificadas como sendo mais centralizadas, com estrutura organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas" (LEONE, 1999, p,92).

De acordo com aspectos sociodemográficos, as empresas familiares são caracterizadas por fatores como idade da empresa, ramo de atividade, forma jurídica e mercado geográfico. (LEONE, 1999) O autor alerta para o fato de que nem toda pequena e média empresa, por exemplo, é uma empresa familiar, ou ainda, que as empresas familiares podem optar por abrir parte do capital, sem perder esse rótulo.

Outro critério de classificação apresentado por Bueno, Fernández e Sánchez (2007) está relacionado com quantidade de gerações que se sucederam à frente da organização. Há quem considere que a empresa conquista o título de familiar realmente, quando passa da segunda para a terceira geração.

Existe ainda a classificação quanto ao vínculo existente entre a família e a empresa. Esta classificação toma por base aspectos relacionados a vontade da família em manter o empreendimento e como se dá a participação na gestão da empresa, através da dedicação e atuação de seus membros. A partir desses indicativos, Gallo (1995), citado por Bueno, Fernández e Sánchez (2007), apresenta quatro modelos de empresas familiares:

➤ **Empresa de trabalho familiar**

Como o próprio nome indica, é gerenciada pelos membros da família, sendo os filhos incentivados a trabalharem nela geração, após geração, combinando "propriedade" e "gestão".

➤ **Empresa de administração familiar**

O controle é exercido por todos os membros, no que se refere a "propriedade" em si, mas a "gestão" é exercida por aqueles membros que apresentam além de vontade, capacitação para fazê-lo.

➤ **Empresa familiar de investimento**

Os familiares não se envolvem diretamente na "gestão" rotineira da organização, participando, contudo, das decisões estratégicas. "O objetivo é manter maior liberdade de atuação, sem comprometer uma vinculação excessivamente estrita da família com determinado negócio da empresa". (BUENO, FERNÁNDEZ e SÁNCHEZ, 2007). O que se busca é a maximização da rentabilidade dos investimentos realizados.

➤ **Empresa familiar conjuntural**

O vínculo entre as duas instituições, é apenas circunstancial, não sendo clara a intenção de manter a "gestão" ou mesmo a "propriedade", tendendo a ser desfeitas.

## 2.1.2 Origem Das Empresas Familiares

Segundo Adam Smith, (2002, p.15) uma das principais características das empresas familiares é a transferência de alguma coisa de pai para filho. Esse costume surgiu no antigo Egito, onde todo homem era obrigado por princípios religiosos a seguir a ocupação do seu pai e estaria cometendo um pecado se mudasse para outra. Esta prática também foi muito comum na idade média, sempre o pai transmitia conhecimento ao filho e geralmente para o mais velho, o filho do carpinteiro se tornava carpinteiro, o filho do ferreiro se tornava ferreiro, o filho do guerreiro se tornava guerreiro, podemos visualizar isso nos sobrenomes e brasões de famílias, ou seja, o costume de transmitir alguma coisa (bens, direitos), de pai para filho de forma hereditária já vem de longas datas e continua até hoje.

O termo “Empresa Familiar” teve sua origem na Revolução Industrial do século XIX, porém já existiam vestígios desse tipo de empresa muito antes disso, quando os artesãos que trabalhavam em suas casas passavam seus ofícios para os filhos.

De acordo com Martins (1999) a origem das empresas familiares no Brasil advém dos costumes do século XVI através das capitânicas hereditárias, caracterizando a primeira forma de empreendedorismo privado no Brasil. As capitânicas hereditárias, como o próprio nome diz, são terras transmitidas por herança de pai para filho, ou seja, o filho mais velho ficava com as propriedades do seu pai para fins de continuidade do trabalho.

Após a Segunda Guerra Mundial, os grandes cultivadores de café eram responsáveis pela maioria das empresas familiares existentes naquela época. Oliveira (1999) afirma que o crescimento desse modelo de empresas se deve aos incentivos do estado, através de subsídios.

Na década de 1970 houveram aberturas de empresas familiares em larga escala, pois as pessoas achavam que podiam empreender sem qualquer risco, visto a falta de concorrência em um mercado onde o consumidor não era – e nem poderia

ser – muito exigente em relação aos produtos de consumo. Após a implantação do Plano Real, a economia brasileira tornou-se mais aberta, acarretando mudanças no sistema produtivo do país e na forma de gerir empresas. (MARTINS 1999).

A vinda de empresas estrangeiras para o Brasil gerou uma série de mudanças nas empresas familiares daquela época, fato que se deu devido à alta tecnologia usada pela concorrência em detrimento das demais. O alto índice de falência de empresas se deu justamente pelo fato da não adequação e modernização dos sistemas em decorrência da Globalização. (MARTINS 1999)

Contudo, a chegada da globalização foi um divisor de águas na economia, pois as empresas antes acostumadas a um mercado totalmente estático, tiveram que se moldar a uma nova política econômica que prevalece até hoje.

## **2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMPRESAS FAMILIARES**

### **2.2.1 Vantagens**

Existem inúmeras vantagens que podem ser observadas nas empresas familiares quando a mesma possui um bom aproveitamento desse relacionamento simultâneo com a família. Muitas vezes, o convívio impacta diretamente nos resultados e objetivos da companhia. Quando, porém, a família identifica seus interesses a longo prazo e consegue relacionar com os da organização, chega-se a um estado de equidade entre as conveniências de cada indivíduo e as da organização, que normalmente competem entre si.

De acordo com Donnelley (1976) a maioria das organizações do tipo familiar são reforçadas e perpetuadas pelo orgulho, identidade e tradições. Essa unidade de propósito tem sido um fator fundamental, embora impalpável, no êxito de empresas desse segmento, sendo também a base de todas as outras vantagens que elas desfrutam.

É irracional o fato de que o interesse pessoal se sobressaia em detrimento do

familiar, pois muitas dessas empresas cresceram com base no esforço e sacrifícios pessoais, tendo o orgulho e a lealdade à família sido responsáveis pelo funcionamento ininterrupto mesmo em períodos difíceis, quando as considerações com base em lucros e prejuízos poderiam facilmente ter determinado o encerramento das atividades. Para Donnelley (1976) uma família bem estruturada não somente fornece apoio financeiro como também recorre a administradores de outras de suas organizações para ajudar a empresa a resolver um grave problema. Muita crítica se faz a administradores de famílias proprietárias que herdam cargos da maior importância com pouco ou nenhum esforço de sua parte.

Apesar de muitas empresas familiares apresentarem perplexidades nos negócios, uma das vantagens identificadas nesse tipo de empreendimento é a visão dos bancos em relação a elas. Eles acreditam que os riscos das relações são menores por possuírem laços com a família. Esses laços podem também ser importantes no estabelecimento da confiança necessária para se realizar negócios, especialmente nos casos em que são grandes as quantias em jogo.

Segundo Dornelles (1976), a reputação de uma família pode exercer uma influência benéfica nas relações com a comunidade como também representar um impacto direto e evidente nas operações da companhia. Em casos de empresas que enfrentam dificuldades financeiras, a reputação e os laços da família proprietária é um fator importante no estabelecimento de confiança e obtenção de crédito no mercado. Apesar da incerteza desses negócios, os bancos acreditam que seus riscos são diminuídos pela sua experiência anterior com a família.

Segundo o autor, em alguns casos, pode ser mais sutil o benefício auferido de relações de parentesco. Nos setores comerciais onde relações informais são a maior importância para o funcionamento de empresa, a identificação desta com a família podem influir diretamente em suas atividades de marketing. O valor do relacionamento familiar não se restringe ao papel desempenhado pela família nos negócios da firma e em suas relações públicas. Pode também ter uma função de relevo na organização interna da empresa, isto é, para uma firma pequena, a administração familiar pode evitar mudanças perigosas na direção e garantir que as habilidades competitivas da companhia permaneçam sem igual na praça.

### 2.2.2 Desvantagens

Em uma empresa familiar, os dirigentes muitas vezes lançam mão de alcançar seus próprios objetivos e desejos, os quais nem sempre correspondem aos reais interesses da organização. O equilíbrio entre interesses da família e da companhia é em geral de cunho psicológico, originando-se do próprio senso de comprometimento pessoal da família para com a empresa. (Donnelley 1976)

Segundo o mesmo autor, as organizações familiares são resistentes às restrições institucionais, permitindo que as principais necessidades da companhia sejam prejudicadas por interesses da família. Tal situação pode conduzir a um ou mais dos problemas amplamente conhecidos das empresas familiares, entre os quais falta de capital, sigilo financeiro mal dirigido, falta de disciplina dos membros da família, utilização ineficiente de administradores capazes que não são parentes, nepotismo e, o que é mais grave, conflitos dentro da família.

Esses conflitos são comumente encontrados em famílias incapazes de criar conscientemente um senso de responsabilidade com respeito à companhia. Ao contrário do sistema de avaliação das companhias, que, teoricamente, determina a autoridade, responsabilidade, situação e benefícios financeiros de uma pessoa com base em sua competência, demonstrada na consecução das metas da firma, as normas familiares em geral acentuam a obrigação de satisfazer às necessidades da família o que gera constantemente um rombo de caixa.

Na confusão de necessidades da empresa *versus* família, as indispensabilidades da companhia podem perder para as obrigações familiares. Nos casos em que a empresa familiar é considerada a principal fonte de renda da família, pode haver um excesso de sigilo com respeito a questões financeiras, impedindo o livre desenvolvimento de controles adequados e sólidas técnicas de planejamento e permitindo que métodos e políticas ineficientes demorem a ser descobertos. Para Dornelles, outro problema observado em empresas familiares (mas também comum entre as companhias com os poucos proprietários de maneira geral) é uma falta de disciplina relativamente aos lucros.

Como ocorre com as companhias de capital fechado, as empresas familiares tendem a centralizar seus interesses na qualidade dos produtos através de melhorias na fábrica e nos equipamentos, o que acarreta em gastos além dos limites de contribuição desses fatores para a rentabilidade em longo prazo da companhia.

Essa ênfase pode gerar sistemas de controle de custos ineficientes entre outros procedimentos contábeis pouco rígidos ou a relutância da direção em tomar as medidas corretivas necessárias quando a contabilidade da empresa mostra que suas atividades preferidas estão fora de propósito. Seguindo o mesmo autor, a preocupação exagerada com interesses da família pode impedir que uma companhia desfrute do aparecimento de novos mercados ou de novas oportunidades de desenvolvimento, isto é, quando uma família se identifica demais com determinado produto ou atividade, surge outro problema: a companhia pode-se tornar particularmente vulnerável aos efeitos de modificações do mercado.

Segundo Dornelles (1976), é costume o pai condicionar seu filho a igualar qualidade com um modelo previamente determinado por ele. Isso pode fazer com que o filho se torne refém do conservadorismo, pois como nada pode fazer para mudar essas práticas antigas, a empresa tende a ficar parada no tempo, não conseguindo acompanhar as rápidas mudanças, ou seja, o filho não consegue adaptar a empresa familiar às novas condições do mercado.

Essa resistência não subsiste em todas as empresas familiares. Não obstante, conquanto alguns dirigentes e professores de administração elogiam as empresas familiares bem-sucedidas, em geral por sua firme política de definição de seus produtos e de respeito aos limites por ela impostos, muitos observaram nessas companhias uma fraqueza generalizada no setor de marketing.

O mais comum é que seus problemas girem em torno de questões de marketing de conteúdo e da criação e aperfeiçoamento de produtos. Essas companhias tendem a atrasar-se em relação a seus concorrentes e a perder sua posição no mercado. A recuperação de uma boa posição relativamente à concorrência é lenta e difícil, não podendo em geral ser conseguida pelos mesmos administradores que deixaram

ocorrer à deterioração.

Para Dornelles, outro problema enfrentado pelas empresas familiares é o do nepotismo, que segundo a definição dada pelo dicionário Aurélio: é a promoção de parentes não por merecimento, mas devido aos laços de família. Tanto já se escreveu somente sobre esse assunto que há sempre o perigo de se acentuar demais sua importância quando se fala de empresas familiares.

Seguindo o mesmo autor, nas empresas em que é praticado, o nepotismo tem origem na imposição, por parte da família, de suas próprias conveniências e critérios de participação, independentemente de questões de competência. Quando isso acontece, ficam restritas as oportunidades que podem ser oferecidas a bons administradores que não pertencem à família. A empresa familiar poderá ficar em desvantagem em relação aos seus concorrentes, que por sua vez, irão buscar seus funcionários em um mercado muito maior.

Ao mesmo tempo que o nepotismo enfraquece os administradores que a firma tem no momento, ele os obriga a carregar nas costas o peso dos incompetentes e a assumir a responsabilidade pelas tarefas não executadas. O favorecimento pode conduzir a um sistema administrativo com ênfase na política entre os membros da família e não na precisão e competição, o que gera a dissolução da meritocracia nessas empresas.

Em empresas familiares em que existe o nepotismo de forma predominante existem muitas brigas e desavenças altamente destrutivas, que constituem o mais grave problema das empresas familiares. Quando isso acontece, a orientação para as tarefas a serem executadas, essencial em qualquer firma, é bastante prejudicada, pondo assim em risco as perspectivas de sobrevivência, em longo prazo, da empresa familiar.

Não obstante, o mecanismo normal de herança pode gerar forte concorrência entre interesses minoritários e desacordos, quando acontecem em uma empresa familiar, parecem exacerbar ao máximo os ânimos de todos os participantes. Outro risco encontrado por motivos de tradição, identificação com a companhia, ou até

mesmo por razão dos interesses dos proprietários, é o de cada membro da família considerar-se porta-voz da empresa, com direito a traçar comandos iguais às dos demais parentes.

Cria-se assim uma situação em que a autoridade própria de cada cargo/função não é respeitada – a tal ponto que as diretrizes estabelecidas pelo dono, presidente, diretor, são descumpridas, gerando inúmeros conflitos.

A tabela a seguir expõe as principais vantagens e desvantagens das empresas familiares segundo a visão de Oliveira (1999).

**QUADRO 1 – Vantagens e desvantagens das empresas familiares**

VANTAGENS	DESVANTAGENS
- Interesse em torno de um patrimônio comum;	- Concorrência entre familiares;
- Sucessão de herdeiros competentes;	- Nepotismo;
- Orgulho de ser empreendedor;	- Dificuldade de demitir integrantes da família;
- Conhecimento dos membros da família;	- Falta de separação entre família e empresa;
- Fidelização dos clientes.	- Impunidade perante descumprimento de regras.

Fonte: adaptado de Oliveira (1999)

Na próxima seção será discutido o tema da sucessão em empresas familiares.

### **2.3 SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Apesar de parecer algo natural, o processo de sucessão nas empresas familiares é mais complexo do que se imagina. Essa passagem de gerações possui uma série de entrelinhas que, quando não planejadas, acarretam em transtornos que podem causar perdas de riquezas ao longo do tempo. De acordo com Ricca (2012) o ato da sucessão nesse modelo de empresa confirma uma estatística preocupante: poucas empresas familiares sobrevivem após a segunda e terceira geração. Ainda

segundo a visão do autor, dificilmente uma empresa cresce no mesmo ritmo que a família que a administra.

O assunto sobre empresa familiar é muito delicado, pois envolve sentimento, emoções e ressentimentos, logo, por muitas vezes é encontrado dentro da empresa familiar uma série de conflitos, de divergências, na relação entre pai e filho, entre irmãos, e essas questões afetarão a estrutura empresarial (BERNHOEFT, 2011).

Fazer com que o empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passar de pais para filhos (e, recentemente, filhas), não é apenas uma projeção sonhadora. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho dourado para grande parte da população do mundo (RICCA, 2007, p.1).

O grande desafio das empresas familiares está na transição da primeira para a segunda sucessão. Isso se dá porque é muito difícil ao fundador da empresa aceitar que está no momento de transmitir o poder ao seu descendente, para assumir a sua criação. Outro aspecto a ser entendido pelo fundador é que ele não está deixando apenas um patrimônio para seus herdeiros e sim a uma sociedade. Resumidamente, o fundador tem que aceitar toda essa situação, a qual deve ser resolvida no âmbito familiar, conversando sempre com seus herdeiros sobre tal situação (BERNHOEFT, 2011).

Conforme Martins e Bernhoeft (1999), cada vez mais os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: "a questão da sucessão é o ponto chave do sucesso da empresa familiar". O fundador deve se preocupar, entre outros aspectos, em oferecer uma formação adequada a seus filhos, e precisa estar ciente de que não viverá para sempre; portanto, para ele é muito mais fácil resolver o problema da sucessão enquanto é vivo, pois, se não o fizer, depois de sua morte a família pode acabar entrando em conflito e isso fará com que a empresa quebre ou seja vendida. Assim, uma sucessão mal resolvida pode acabar com o patrimônio de anos.

### **2.3.1 Cultura Organizacional**

As empresas, quando fundadas, já possuem uma cultura histórica vinda da família, seus costumes, suas crenças, seus princípios e valores. Segundo Bornholdt

(2005, p. 20), “a cultura organizacional é formada pela história por meio de mitos e atos heroicos; pela ideologia das crenças e valores, pela filosofia da prática das éticas, pelo negócio e suas peculiaridades e pelos rituais e atos pautados e repetitivos”.

Para Oliveira (1999, p. 40), “a cultura organizacional é representada pelo conjunto de crenças, valores e percepções que consolida uma forma de ser da empresa, uma espécie de personalidade empresarial”.

Já Coker (2009) incluiu, além dos princípios e valores como importantes conjuntos para formação da cultura, os artefatos, que são formados por objetos considerados tradicionais na empresa ou por expressões audíveis. Toda empresa familiar não pode deixar de lado essa cultura de organização, pois é ela que forma a identidade da empresa, mostrando para os consumidores e clientes como é o trabalho dentro da empresa, sua cultura histórica e seus métodos.

Bornholdt (2005) comenta que a cultura organizacional forma os vínculos e os laços que geram a união dos colaboradores em torno da identidade da empresa, além dos familiares que estão vinculados a uma organização empresarial. Os vínculos familiares na organização efetivam cada vez mais o poder da cultura organizacional na empresa.

A formação da cultura, conforme Mincer (2009), é dada pelo compartilhamento de experiências e pela realização de um aprendizado em comum, principalmente por quem lidera a organização. Essas pessoas vão complementando e compartilhando seus valores, passando de uma soma de sujeitos para um grupo de indivíduos que possuem os mesmos sentimentos e valores. Conforme o grupo adquire mais experiência na resolução de problemas, este estabelecerá princípios válidos para todos os membros da organização. As empresas conseguem manter sua cultura por muito tempo devido a estes processos de evolução que o grupo de colaboradores implanta dentro de suas vidas, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

Os colaboradores juntamente com os familiares da empresa são os principais disseminadores da cultura organizacional para seus consumidores. Conforme Bornholdt (2005, p. 20), “a evolução da cultura organizacional em torno da empresa

familiar difere dos indivíduos, ou seja, da individualidade daqueles que a compõem”.

Para a evolução dessa cultura, é necessária a influência de um grande líder. Segundo destaca Segrè (2009), esse líder deve manter o poder por um longo período, pois, assim, acaba formando a cultura de acordo com suas preferências e estilos. Entretanto, nem todos os novos colaboradores já entram na empresa sabendo de como funciona a cultura organizacional. Para isso, faz-se necessário um processo de educação deste novo colaborador, mostrando a ele os princípios e valores que a empresa prega. A transmissão destes ensinamentos é proporcionada por fatos históricos que ocorrem nas empresas.

Segundo Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 36), “[...] é preciso uma intensa e, às vezes, prolongada convivência entre os membros da geração precedente e as pessoas que se incorporam”. A forma de incluir um novo colaborador pode ser feita através de sua vivência com o grupo de colaboradores que está a mais tempo na empresa ou, até mesmo, na vivência com os familiares que trabalham na empresa, proporcionando, assim, um maior entendimento dos princípios e valores pregados pela corporação no seu dia-a-dia.

### **2.3.2 O Processo Sucessório Nas Empresas Familiares**

O período de sucessão é de suma importância para a permanência de uma empresa familiar, nesta etapa é preciso realizar as atitudes necessárias para que a sobrevivência da empresa seja realizada com sucesso (ANTONIALLI, 2004).

Bernhoeft (1987) acredita que nesta etapa é fundamental que haja a presença do fundador, a fim de auxiliar o novo sucessor e contribuir para diminuição dos problemas. Para Gersick et al. (1997) é necessário treinar membros de uma família para assumir o cargo da gerência, identificar a participação dos acionistas na empresa e elaborar um relatório “de controle gerencial dentro da família”.

Para facilitar no processo de sucessão familiar o autor Gersick et al. (1997), salienta que é interessante ter um modelo tridimensional na empresa composto por família- empresapatrimônio. Este modelo facilita na hora da transação de gerência. O

autor ainda contribui afirmando que os objetivos da empresa e da família têm que estar bem claros e não deixar que problemas de um afetem o outro.

Uma importante estratégia de ação, legal e normatizada, para estabelecer os canais necessários e desejados de comunicação entre a família e a empresa, minimizando consideravelmente diversos conflitos que se fixam a partir das interseções entre a família, a gestão e a propriedade (LEMOS, 2003, p. 42).

O autor ainda salienta que para resolver os problemas da sucessão é preciso investir em profissionalização, ter objetivos e políticas claras, esses fatores podem ajudar na melhor administração e separação de interesses de capital pela família. É fundamental que a empresa familiar tenha em seu centro a gerencia, quebrando o conservadorismo ao invés de o gerenciamento ser voltado ao perfil da família.

Um plano de negócios numa empresa familiar é fundamental, pois é uma estratégia para diminuir os problemas ocorridos na etapa da sucessão, a partir dele a empresa tem conhecimento em que precisa investir e o que pode ocasionar problemas futuramente. É necessário estar claro quem será o responsável pela empresa, se tem competência e se está, realmente, preparado para tal função (FLORIANI E RODRIGUES, 1999).

Allred e Allred (1997) salientam que estes planos são benéficos para a organização, onde se tornam de suma importância para atingir os objetivos de modo sistêmico e planejado, com o intuito de prevenir as dificuldades encontradas durante o período de sucessão.

### 3 GESTÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Inicialmente é necessário entender o conceito de gestão para fazer uso de seu correto emprego no contexto do planejamento nas empresas familiares. De acordo com Teixeira (2001), o termo gestão vem do latim *gestione* que significa gerir, gerenciar, administrar.

Para Perez (1995) fazer gestão é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos visando atingir determinado objetivo. Gerir é, em sua essência, tomar decisões. Estilo de gestão é o modo como a autoridade será distribuída e, conseqüentemente, como será exibido o controle, que a responsabilidade é intrínseca ao poder assumido; podem-se encontrar diferentes estilos de gestão, participativa, centralizada, estatizada (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997, p.30).

Apresentando características particulares de gestão, as empresas familiares são imbuídas pela cultura familiar o que afeta também a cultura da empresa. O processo de gestão pode ser definido como um método ou uma forma de se realizar, harmonicamente, ações conjuntas para se atingir um objetivo organizacional desejado (KREISIG, 2006). Deve estar fundamentado em critérios e princípios, mesmo que sejam informais e abranger todos os indivíduos responsáveis pela gestão da organização, de forma a proporcionar a sinergia necessária para alcançar os objetivos.

Atualmente, na literatura da administração, é possível observar que as questões abordadas pelos autores enfocam principalmente o âmbito das grandes organizações, enfatizando suas características e costumes, bem como as formas de atuação no mercado. Contudo, esse embasamento teórico nem sempre se aplica a realidade das micro e pequenas empresas familiares, faz-se necessário realizar a adaptação desse estudo enfocando o universo desse tipo de empreendimento com suas particularidades.

Já Mintzberg (2010) aborda o assunto em outra perspectiva, propondo que a gestão não deva ser compreendida como uma ciência e nem como profissão, mas como prática, aprendida com a experiência e enraizada no contexto em que o

indivíduo está inserido. As práticas de gestão observadas nas empresas devem ser ajustadas ao tipo de organização, ao porte do empreendimento e também às características das pessoas que trabalham na empresa. As relações, os princípios e valores pautam as decisões e as ações implementadas. Nesse sentido, entender a complexidade do trabalho gerencial não é uma tarefa fácil.

O processo pelo qual uma empresa familiar passa a assumir práticas administrativas consideradas mais racionais é chamado de Profissionalização da Gestão. A decisão por esta mudança de enfoque advém da necessidade de se eliminarem pontos críticos de muitas empresas tipicamente familiares, e tradicionalmente considerados fracos. Dentre estes, podem-se destacar os conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo, e a falta de preparação/formação profissional para os herdeiros.

Na literatura são encontradas duas abordagens distintas para o tema de gestão. De acordo com Watson (2005) tais abordagens seguem a lógica 'sistêmico-controladora' ou a lógica 'processual-relacional'. A primeira considera as relações que existem entre os processos considerando a maximização do controle nas questões humanas, operacionalizando-se por meio da ideia de que as organizações são grandes sistemas controláveis, mecânicos e orientados para resultados, ou seja, uma visão mecânica do trabalho gerencial. Em contrapartida, temos a lógica processual-relacional que é mais útil para caracterizar a realidade organizacional pelo foco em processos emergentes dos padrões das relações entre as pessoas, as organizações e o ambiente social que as cerca.

Seguindo esta mesma linha, Chanlat (2010) afirma que as práticas de gestão são padrões sociais enraizadas no tempo-espço, ou seja, em uma sociedade, uma cultura e uma história. As práticas de gestão são frutos da ação humana, de experiências e vivências; carregam, em si, a ordem do que foi vivido.

Ao observar o dia a dia de gestores de grandes empresas, Mintzberg (2010) a partir da sua perspectiva, conclui que a maior parte do tempo do administrador não é gasto planejando, controlando, organizando e coordenando de fato. Embora muitos

estejam preocupados com a saúde da empresa, as ações dos gestores refletem menos ação e mais reação, isto porque eles estão frequentemente em um ritmo corrido, com muitas interrupções, ‘pulando de um problema para outro’ e ‘tentando segurar o caos’. Ainda Mintzberg (2010) observa que o verdadeiro planejamento das organizações ocorre na cabeça de seus gerentes e implicitamente no contexto de suas ações diárias, não em um processo abstrato.

O gerenciamento em pequenas empresas familiares é similar, especialmente porque tais empresas apresentam uma estrutura administrativa simples, onde o fundador concentra o poder decisório e exibem um grande desafio: a necessidade de um ponderamento bem-sucedido da relação família e organização.

A solução mais propalada por consultores e pesquisadores que se dedicam ao estudo desse tipo específico de empresa é o processo de profissionalização que encerraria em seu bojo uma série de medidas que visariam separar a esfera da gestão empresarial do familiar (ROCHA, 2002). Esta solução, no entanto, exige cuidados para que não se resvale no retorno à ideia de que o futuro e sucesso da empresa familiar estejam unicamente em sua profissionalização, quando as características familiares são “superadas”.

Infelizmente, na maioria das pequenas empresas familiares, o processo de gestão é pouco profissional, e muitas vezes feito de forma centralizada, ferramentas de gestão tais como de controle de caixa, balanço, planejamento estratégico, dentre outros instrumentos são pouco usados ou até mesmo desconhecidos pela maioria das empresas familiares de pequeno porte. A gestão de empresas familiares, segundo Maximiano (2000), é voltada para os objetivos da empresa e da família e muitas vezes há certa mistura de atribuições, confusão entre patrimônio da empresa com a renda dos gestores.

De acordo com Bernhoeft (1991) há algumas restrições a respeito da contratação de um profissional externo à família para gerenciar o negócio. Para o autor, profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. A profissionalização passa pela dinâmica interligada entre

a família, concepção presente e futura de propriedade e administração. Ainda Bernhoeft (1991) afirma que seria um grande equívoco querer profissionalizar a empresa familiar deixando de lado a família, ou, até mesmo, que as relações familiares sejam tratadas com a mesma racionalidade que aquela que envolve questões relacionadas à empresa ou a sociedade.

Assim, como as práticas de gestão constituem aspectos elementares do processo de organização, cabe considerá-las como parte da cultura organizacional. Sendo assim, abre-se a perspectiva da análise da cultura por meio das práticas organizacionais, desvendando como o grupo de pessoas que criam a organização vai aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna (MAIA, 2008).

De acordo com Sônego e Pereira (2004), a gestão na empresa familiar representa muito mais do que administrar uma organização, o que está em jogo é a sua reputação perante os clientes que ela possui. Portanto, a reputação traz retorno para acionistas, constrói e perpetua marcas fortes e desejadas, retém e atrai talentos e ainda faz com que a empresa seja admirada e reconhecida até mesmo em setores que estão fora de sua área de atuação.

### **3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA**

A falta de ferramentas para gestão estratégica e atitudes empreendedoras afetam o desenvolvimento das empresas familiares. O planejamento estratégico feito de forma eficiente nessa era de mudanças é fundamental, porém é um dos grandes desafios do empreendedor familiar dos tempos atuais.

De acordo com Teixeira (2001) planejamento estratégico é o ato de organizar as decisões a serem tomadas que dizem respeito principalmente a problemas externos da empresa, mais comumente às linhas de produtos e de serviços e aos mercados atendidos. Por exemplo, um programa de diversificação de produtos ou mercados pode ser considerado uma alternativa de ordem estratégica, e como tal de maior importância para a empresa.

Almeida (2003) expõe que o Planejamento estratégico deve ser simplificado em pequenas empresas, havendo a necessidade de estabelecer um nível de comprometimento com sua equipe para que seja desenvolvido o trabalho pelo empresário. Seguindo o mesmo autor, geralmente o planejamento estratégico não ocorre nas pequenas empresas familiares, embora o resultado da utilização do planejamento estratégico para este segmento é muito importante, pois estas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica. Antes de iniciar a realização do mesmo em uma organização, deve-se primeiramente entender o seu significado e a importância desse trabalho para a empresa. As técnicas de planejamento estratégico irão mostrar como estruturar as ações para que sejam dirigidas para o resultado e ajudar o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades.

Ao apresentar algumas singularidades, as pequenas empresas são influenciadas em suas ações, o que demanda uma diferenciação no processo de gestão. Essas particularidades se referem ao individualismo, à centralização de poder, ao imediatismo de resultado, ao improvisado em relação as ações planejadas e também ao desconhecimento da ferramenta. Quando tratadas, é possível desencadear uma série de vantagens competitivas no mercado das empresas de pequeno porte. (TERENCE, 2002) Desta forma, para compor esse processo diferenciado de gestão, o planejamento estratégico torna-se indispensável para que a pequena empresa cresça e desenvolva-se de forma contínua.

O planejamento estratégico de uma empresa familiar vem se tornando cada vez mais importante, pois visa o futuro da empresa e da família que a administra. Para Oliveira (1999, p. 49), “o planejamento estratégico deve considerar toda a empresa e não apenas uma de suas partes”. O planejamento serve como rumo a ser tomado pela empresa. Com base no que foi planejado, fica mais fácil à família gestora executar os processos, controlar seus custos e o desenvolvimento dos projetos, para colocar em prática tudo que foi avaliado no planejamento.

### **3.1.1 Vantagens e críticas do planejamento estratégico**

O ato de planejar estrategicamente permite que os gerentes entendam o que

ocorre no mercado para poder desenvolver diferenciais sobre os concorrentes e, também, torna possível racionalizar o processo de tomada de decisão, antecipando-se as circunstâncias desfavoráveis do mercado. Conforme Certo (2003), o planejamento estratégico é muito vantajoso para uma organização, pois o alto índice de fracassos de empresas recém-abertas se deve basicamente a uma consequência de planejamento inadequado.

A falta de planejamento leva a empresa a ser facilmente surpreendida por alterações no mercado, o que a induz agir por improviso e a distância das decisões relacionadas com o objetivo da empresa. O planejamento não elimina o risco, evidentemente, mas ajuda os gerentes a identificar e a lidar com problemas organizacionais que possam surpreender futuramente, assim como identificar as ameaças e oportunidades no ambiente externo.

Com essas informações, a empresa poderá determinar as estratégias para que possam aproveitar melhor seus recursos e competências. (CERTO, 2003). Através do planejamento estratégico as organizações passam a ter um senso de direção, focalizam os esforços dos indivíduos, guiam os planos, a tomada de decisão e ajudam avaliar o progresso da empresa.

O planejamento estratégico sofreu muitas críticas no passado, devido a sua visão limitada do ambiente organizacional. Os modelos tradicionais não se utilizavam de aspectos como criatividade e intuição, o ambiente era definido como previsível e imutável, a organização era vista por partes, sendo a estratégia restrita aos altos níveis, o que resultava na falta de comprometimento dos níveis inferiores. (ICHIKAWA, 2011).

Hoje, percebe-se que algumas empresas não utilizam corretamente o planejamento, pois passam muito tempo presas ao ato de planejar, esquecendo-se de suas execuções e controles. (CERTO, 2003).

Após a contribuição de vários autores, o planejamento estratégico passou a ganhar uma forma mais adaptável às mudanças internas e externas, percebeu-se, então, que não existe uma forma exata de planejar nas organizações, sendo

importante a análise da situação em que a empresa se encontra, para, assim, definir os rumos a serem seguidos. (ICHIKAWA, 2011). Contudo, as críticas ao planejamento estratégico são superadas pelas inúmeras vantagens que este oferece e suas falhas resultam do uso incorreto da função de planejar.

### **3.2 GESTÃO FINANCEIRA**

O planejamento financeiro é uma ferramenta que vem para auxiliar estas empresas em suas tomadas de decisões, de forma a oferecer um suporte para a cúpula administrativa coordenar as diversas atividades da empresa da melhor maneira possível, tomando sempre as decisões mais acertadas e em tempo hábil (BRAGA, 1989). Seguindo o mesmo autor, o planejamento financeiro pode, além de auxiliar nas tomadas de decisão de curto prazo, ser muito útil nas organizações tanto para decisões de longo como de médio prazo, diminuindo assim os riscos da empresa quanto a possibilidade de tomar decisões infelizes, que possam trazer prejuízos ou até a falência as organizações.

“O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos podem ser alcançados.” (TELÓ, 2001, p.21). Sendo ainda uma forma de reflexão sobre o futuro da empresa, podendo-se antecipar a possíveis problemas, antes que os mesmos ocorram. Assim como pode ser visto como um processo lógico e organizado de investigação do desconhecido. O plano financeiro é ferramenta para se tentar quantificar os prováveis resultados financeiros, baseados em objetivos, estratégias, planos e políticas período determinado (TELÓ, 2001).

O objetivo constantemente buscado numa projeção financeira não é acertar com precisão o valor futuro da variável projetada, mas sim o verdadeiro propósito dos instrumentos de análise prospectiva é fornecer elementos válidos de convicção para a tomada de decisão, no momento em que se tem que decidir. (ROXO, 1985, p.71).

De acordo com ROSS (1995), o tema orçamento de capital é o mais importante em administração financeira. O modo pelo qual uma empresa decide financiar suas operações e administra suas atividades operacionais de curto prazo (a administração do capital de giro) certamente é questão fundamental, mas são os ativos permanentes que definem o negócio da empresa.

Manter uma estruturação do capital de giro é muito importante para uma empresa na hora em que ela precisar de financiamento a longo prazo, ou para avaliar um investimento com capital próprio. A administração do capital de giro é uma atividade que pode alavancar ou impedir o crescimento de uma empresa. Para seu melhor gerenciamento devem ser analisadas (de forma contínua), das contas a realizar da empresa (TELÓ, 2001). Segundo o mesmo autor, a expressão capital de giro diz respeito aos ativos a curto prazo da empresa, tais como estoques, duplicatas a receber, bem como a seus passivos de curto prazo, como quantias devidas a fornecedores.

### **3.2.1 Análise dos demonstrativos financeiros**

De acordo com Brigman e Houston (1999), a análise dos demonstrativos financeiros é de fundamental importância para as organizações, uma vez que permite visualizar a condição geral da empresa, antever condições futuras bem como utilizar como ponto de partida para a tomada de decisão e o planejamento empresarial.

Seguindo esta mesma linha, ASSAF NETO (2006, p 103-104) expõe:

A análise das demonstrações financeiras visa fundamentalmente ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período, para diagnosticar sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras.

Desta forma, Matazazzo (2003) relata que a contribuição da análise dos demonstrativos financeiros para a tomada de decisão é notória pois expõe aspectos relevantes acerca da empresa, como por exemplo: a situação econômica e financeira, o desempenho no mercado, pontos fortes e fracos, adequação das fontes às aplicações dos recursos, indícios de erros na administração, entre outras.

#### **3.2.1.1 Demonstrativos contábeis**

Os demonstrativos contábeis são uma representação monetária estruturada de uma empresa em determinado período, expondo a posição patrimonial e financeira da mesma, bem como as transações realizadas. O principal objetivos das demonstrações financeiras é proporcionar informações a respeito do patrimônio, resultado e fluxo

financeiro de uma organização, sendo úteis para uma ampla variedade de usuários na tomada de decisões. As demonstrações também salientam as decorrências do gerenciamento dos recursos pela Administração.

Conforme Assaf Neto (2002) a análise dos demonstrativos contábeis consiste em um processo de divisão, comparação e interpretação de dados captados na empresa. A finalidade desta análise é de transformar os dados extraídos em informações úteis para a tomada de decisão por parte dos administradores da empresa.

### 3.2.1.2 Balanço patrimonial

Considerado uma das principais demonstrações financeiras de uma empresa, o Balanço Patrimonial para ser eficaz, deve ser produzido de forma precisa e rigorosa a fim de auxiliar no controle patrimonial. Geralmente é a primeira demonstração a ser analisada, e reflete a posição monetária de todos os bens e direitos da empresa em determinada data.

O Balanço Patrimonial é definido como um demonstrativo contábil capaz de evidenciar a situação financeira e patrimonial de uma entidade numa determinada data, representando, portanto, uma posição estática da mesma. O Balanço apresenta os Ativos (bens e direitos), os Passivos (deveres e obrigações) e também o Patrimônio Líquido que é o resultado da diferença entre o total de ativos e passivos. O conceito de balanço origina-se do equilíbrio destas partes, onde o ativo é igual à soma do passivo com o patrimônio líquido (MATARAZZO, 2010).

Anthony (1981), afirma que o balanço mostra as fontes de onde provieram os recursos utilizados para a empresa operar, ou seja, Passivo e Patrimônio Líquido, e também os bens e direitos em que esses recursos se acham investidos.

É através do Balanço Patrimonial que se visualiza a situação da empresa, uma vez que as informações constantes nessa demonstração permitem ao seu usuário visualizar como estão seus bens, direitos e obrigações, através de seu Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.

Para entender melhor as subdivisões do ativo, passivo e patrimônio líquido informações constantes no BP, visualiza – se o modelo desta demonstração no Quadro 2:

**Quadro 2 – Balanço Patrimonial Resumido**

<b>Ativo</b>	<b>Passivo</b>
Ativo Circulante	Passivo Circulante
	Passivo não circulante
Ativo não circulante	<b>Patrimônio Líquido</b>
Realizável a longo prazo	Capital Social Subscrito e Integralizado
Investimentos	Reservas de Capital
Imobilizado	Ajustes de Avaliação Patrimonial
Intangível	Reservas de Lucros
	Ações em Tesouraria
	Prejuízos Acumulados

Fonte: Adaptado de Matazazzo (2007)

### 3.2.1.3 Demonstração do resultado do exercício – DRE

Apresentando extrema relevância para avaliar o desempenho da empresa e a eficiência dos gestores, a DRE tem como principal característica a forma dedutiva de demonstrar o resultado gerado pela atividade operacional da empresa em determinado período partindo da receita bruta de vendas e/ou serviços, deduzindo os custos e despesas inerentes à atividade operacional da empresa, os impostos sobre o faturamento e sobre o próprio lucro líquido, acrescentando uma parcela proveniente das transações não operacionais da empresa que podem aumentar ou reduzir o resultado líquido da empresa.

Conforme Matarazzo (1998) a DRE destina-se a apresentar a formação do resultado líquido do exercício diante da comparação entre receitas, custos e despesas apuradas segundo o regime de competência. Podendo ser utilizada como apoio para a tomada de decisões, a DRE fornece uma síntese econômica dos resultados

operacionais de uma empresa em determinado período, embora sejam elaboradas anualmente para fins de divulgação, mensalmente para fins de administração e trimestralmente para fins fiscais.

A estrutura principal da DRE pode ser apresentada conforme demonstrado no Quadro 3:

### QUADRO 3 – Estrutura da DRE

<p>Receita Bruta de Bens e Serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Impostos sobre Vendas</li> <li>(-) Devoluções, Descontos comerciais e Abatimentos</li> </ul> <p>Receita Líquida</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Custo dos produtos e serviços vendidos</li> </ul> <p>Lucro Bruto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Despesas de Vendas</li> <li>(-) Despesas Administrativas</li> <li>(-) Despesas financeiras líquidas</li> <li>(-) Outras despesas operacionais</li> <li>(+) Outras receitas operacionais</li> </ul> <p>Lucro antes do IR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(-) Provisão para imposto de renda</li> <li>(-) Participação de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias</li> </ul> <p>Lucro Líquido do Exercício</p>
--

Fonte: adaptado de Assaf Neto (2008)

#### 3.2.1.4 Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)

O Fluxo de Caixa é um instrumento de controle financeiro que permite acompanhar as movimentações financeiras de uma empresa, através de uma relação das entradas (receitas) e saídas (despesas) realizadas em períodos determinados.

O Fluxo é uma das ferramentas mais simples utilizadas na administração financeira. Ele auxilia na tomada de decisões e na melhora o desempenho financeiro através da otimização e alocação dos recursos da empresa.

A Demonstração dos Fluxos de Caixa é uma demonstração de caráter

financeiro que evidencia as modificações ocorridas no saldo de caixa e equivalente de caixa das empresas em um determinado período, através de fluxos de recebimentos e pagamentos. A DFC substituiu a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) a partir do advento da Lei nº 11.638/07. Segundo Marion (2010), embora a DOAR seja mais rica em termos de informação, os conceitos nela contidos, como por exemplo, a variação do capital circulante líquido não é facilmente apreendida. A DFC, ao contrário, por ser de uma linguagem e conceitos mais simples, possui melhor comunicação com a maioria dos usuários das Demonstrações Contábeis.

A Demonstração dos Fluxos de Caixa permite que se analise principalmente, a capacidade da empresa em honrar seus compromissos financeiros, gerar resultados de caixa futuros, sua liquidez e solvência financeira (ASSAF NETO, 2010). Com relação à Demonstração de Fluxo de Caixa Matarazzo conceitua, fazendo a relação da mesma com o Balanço Patrimonial:

O Balanço Patrimonial apresenta, em determinado momento (esteticamente), de um lado (PASSIVO), a origem dos recursos utilizados pela empresa e, de outro as aplicações. A peça contábil-financeira que vai mostrar o que isso representa em termos de dinheiro movimentado no exercício é a Demonstração de Fluxos de Caixa (DFC) que mostra as fontes e aplicações que resultam afinal na variação do saldo de caixa (ASSAF NETO 2010, p.33).

As informações sobre o fluxo de caixa de uma entidade são úteis para proporcionar aos usuários das demonstrações contábeis uma base para avaliar a capacidade da entidade em gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como as necessidades da entidade de utilização desses fluxos de caixa. As decisões econômicas que são tomadas pelos usuários exigem avaliação da capacidade da entidade gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como da época de sua ocorrência e do grau de certeza de sua geração.

O fluxo de caixa pode ser utilizado de várias maneiras para otimizar a gestão financeira, assim listamos algumas dicas de como essa ferramenta pode ajudar a sua empresa:

➤ **Auxilia no gerenciamento de gastos**

Ao analisar corretamente o fluxo de caixa é possível que você identifique gastos desnecessários dentro de algum processo realizado dentro da sua empresa.

Assim, por exemplo, em algum setor que esteja ocorrendo um desperdício de recursos é possível observar esse gasto e corrigi-lo, podendo levar ao um aumento do lucro.

➤ **Assegura seu controle financeiro**

Utilizando o Fluxo de Caixa você garante um maior controle das contas da sua empresa, sabendo exatamente quanto você está gastando e com o quê, além de estar ciente de tudo o que está entrando na empresa e de onde vem esse dinheiro.

➤ **Garante um Planejamento Financeiro**

Através de uma análise de histórico de fluxos de caixas passados é possível fazer projeções que possam ajudar a empresa a se planejar financeiramente. Analisando estes históricos você pode fazer uma previsão de receita e de saída para determinado mês, podendo prever impactos causados por diversos motivos, que podem variar desde uma crise econômica até a sazonalidade (que são as variações que influenciam na sua empresa, normalmente climáticas ou de movimento).

Se você possui um restaurante perto da praia, por exemplo, suas entradas devem ser maiores nos meses de verão. Ao realizar um controle regular do seu Fluxo de Caixa, por exemplo, você consegue ter uma estimativa do quanto você irá receber naqueles meses, possibilitando que você trace um plano mais assertivo para aquele período.

➤ **Apoia o processo de tomada de decisão**

Levando em consideração que o futuro pode ser baseado em lições do passado, para que você possa planejar o futuro da sua empresa, é preciso que você reúna a maior quantidade de informações – atuais e históricas – possíveis.

Os dados retirados de uma análise de fluxo de caixa são valiosíssimos para embasar a tomada de decisão da sua empresa, uma vez que você conhece os históricos de entradas e saídas, dependendo da amplitude das mudanças que você realiza, a tendência é que resultados venham a se repetir.

### 3.2.1.5 Controle de Estoque

A gestão de estoques é considerada um elemento fundamental para a redução e o controle dos custos totais e melhoria do nível de serviço prestado pelas empresas. O desafio do gestor de estoques é saber quando e quanto repor de cada material e quanto se deve manter em estoque de segurança (WANKE, 2003 apud KUNIGAMI; OSÓRIO, 2009).

Desde a industrialização, através do desenvolvimento de máquinas e equipamentos para a produção de bens de consumo, as indústrias voltaram a atenção para os sistemas de gestão e controle de estoques como forma de redução de custos. Com a chegada da implantação da produção em série, bem como a difusão de computadores, as indústrias passaram a estabelecer e dar grande importância aos sistemas de controle de gestão de estoque, como o plano mestre de produção, MRP I, MPR II e o ERP.

Segundo Provin e Sellitto (2011), a gestão de estoques tem importância no papel operacional e financeiro das empresas e merecem um grande cuidado na sua gestão.

De acordo com dados do SEBRAE, a gestão de estoque da empresa deve ter como objetivo a obtenção de um prazo de pagamento dos fornecedores compatível com os recebimentos dos clientes, imobilizando o menor capital possível e, ao mesmo tempo, oferecendo um bom serviço aos consumidores.

Para que isso seja viabilizado, a movimentação de estoque deve ser sistematizada por meio de normas de entrada e saída. É nesse contexto que entra em cena o controle físico e financeiro de estoque, com o objetivo principal de trazer informações sobre a quantidade disponível de cada item no estoque e seu correspondente valor financeiro.

Atualmente existem vários métodos de controle de estoque, métodos esses, se utilizados perfeitamente tem um grande impacto no caixa da empresa e em seus custos operacionais. Seja qual for o método que uma empresa use as metas para a

gestão de estoque são verdadeiras, independentemente da indústria ou do produto. Para Slack et al (2009, p.21) “as várias razões para desequilíbrio entre a taxa de fornecimento e de demanda em diferentes pontos de qualquer operação leva a diferentes tipos de estoque”. Arnold (1999) observa que “existem muitas maneiras de classificar estoques. Uma classificação frequentemente utilizada se relaciona ao fluxo de materiais que entra em uma organização, passa por ela e dela sai”.

Os principais tipos de estoques dentro de uma empresa são:

- > **Matéria prima:** são itens comprados e recebidos que ainda não entram no processo de produção;
- > **Produtos em processo:** matérias primas que já entraram no processo de produção e estão em operação;
- > **Produtos acabados:** são os produtos que saíram do processo de produção e aguardam para serem vendidos como itens completos.

As empresas devem atribuir uma importância muito variada aos tipos de estoques. Sendo eles essenciais para o funcionamento de qualquer empresa. Eles buscam minimizar os investimentos dentro dos estoques, observando as suas necessidades onde ele possibilita que sejam atendidos de forma satisfatória os processos por ele realizados.

O controle de estoque surgiu para suprir uma necessidade das organizações de controlar melhor seu material. Antigamente era controlado manualmente, através de fichas de prateleiras ou por fichas de controle, inclusive até hoje ainda existem empresas que trabalham com um desses sistemas, assim com o desenvolver das informações e tecnologias a era da informática aprimorou o controle de estoque substituindo os antigos, por informatizado (VIANA, 2002). De acordo com Moreira (2008), há dois pontos principais segundo os quais a gestão de estoques adquire grande importância e merece cuidados especiais: o operacional e o financeiro. Percebe-se então que a gestão de estoques surgiu como uma atividade de gerenciamento necessária para reduzir o desnivelamento entre o fornecimento e a demanda de forma economicamente viável.

Segundo Viana (2000, p. 21):

Qualquer que seja o método é fundamental a plena observância das rotinas em prática a fim de se evitar problemas de controle, com consequências no inventário, que redundam em prejuízos para a empresa. Controle de estoque é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos seja numa indústria ou no comércio.

O controle de estoque deve ser utilizado tanto para matéria prima, mercadorias produzidas e/ou mercadorias vendidas. O primeiro passo para conseguir um bom controle de estoque é ter um bom e confiável sistema que lhe auxilie na administração de todo o material de forma que ele consiga ainda realizar suas outras funções. Conseguir proporcionar o produto certo, no tempo exato para o consumidor, sem que a empresa necessite da manutenção do mesmo nos estoques é praticamente impossível para o ramo de comércio. Manter certo nível mínimo de estoques torna-se necessário para a empresa (BALLOU, 2006). Contudo, a manutenção dos estoques tem a incidência de custo de armazenagem ou manutenção física e custo financeiro do investimento do capital de giro. Por isso é necessário um processo de gestão eficiente dos mesmos.

O objetivo do controle de estoque é também financeiro, pois a manutenção de estoques é cara e o gerenciamento do estoque deve permitir que o capital investido seja minimizado. Ao mesmo tempo, não é possível para uma empresa trabalhar sem estoque.

Segundo Ballou (1993, p. 204), os estoques possuem uma série de objetivos, como:

- Melhorar o nível de serviço;
- Incentivar economias na produção;
- Permitir economia de escala nas compras e no transporte;
- Agir como proteção contra aumentos de preços;
- Proteger a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento;
- Servir como segurança contra contingências.

Portanto, um bom controle de estoque passa primeiramente pelo planejamento desse estoque. Quais produtos ou matérias primas oferecem vantagens ao serem estocadas? Para saber a resposta é preciso levar em conta a data de entrega do fornecedor, perecibilidade, demanda, entre outros fatores. Esse levantamento irá determinar o que e quanto deverá permanecer em estoque, a periodicidade da reposição e o grau de prioridade de cada item. Também irá determinar as necessidades físicas para a estocagem dos produtos.

#### 3.2.1.5.1 Curva ABC

Um bom controle de estoque permite ao gestor calcular o giro das mercadorias e aperfeiçoar o processo de compras, diminuindo a pressão sobre o capital de giro da empresa. Implantar esse controle também viabiliza a classificação dos produtos utilizando-se de uma ferramenta conhecida como Curva ABC, que se baseia na premissa de que, em geral, 80% das consequências são diretamente influenciadas por apenas 20% das causas.

O objetivo desse método de classificação é, portanto, identificar os itens de maior impacto para os resultados da empresa a partir de indicadores como:

- Giro de estoque;
- Lucratividade;
- Representatividade no faturamento.

De acordo com a mesma lógica, a falta de controle impossibilita ao gestor conhecer o consumo médio dos materiais e pode fazer a empresa comprar mais do que o necessário, aumentando, de maneira desnecessária, o uso de capital de giro.

## **4 MÉTODO DA PESQUISA**

Para que a compreensão sobre o estudo se desenvolva de maneira eficaz, esta seção apresenta os métodos e as técnicas de pesquisa utilizadas para a obtenção dos objetivos propostos

Segundo Cervo e Bervian (2007), o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um objetivo ou um resultado final desejado, investigando e demonstrando a realidade.

Quanto aos fins, a proposta metodológica definida para o estudo é identificada por uma pesquisa exploratória. Segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 62), este tipo de pesquisa “tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento”. Gil (2006) a considera uma pesquisa com a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, proporcionando a formulação de problemas mais precisos e criando hipóteses para futuras pesquisas.

Quanto aos meios, foi utilizada a revisão bibliográfica que, conforme Prodanov e Freitas (2009), é desenvolvida através de materiais já publicados, como livros, revistas, artigos científicos, monografias, entre outros. Este tipo de pesquisa permite conhecer diferentes visões e processos de gestão das empresas familiares, contribuindo para o desenrolar da análise e da interpretação dos dados

### **4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa trata-se da abordagem do tipo qualitativa, uma vez que esse tipo de pesquisa considera o ambiente empresarial como fonte direta da coleta de dados. Segundo Sampieri (2013), pesquisa qualitativa utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação e entendimento dos resultados.

A pesquisa qualitativa tem como característica explorar os fenômenos em profundidade e são basicamente conduzidas em ambientes naturais, os significados são extraídos dos dados e também não se fundamenta na estatística. A pesquisa

se caracteriza como exploratória, pois familiariza-se com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que a pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão.

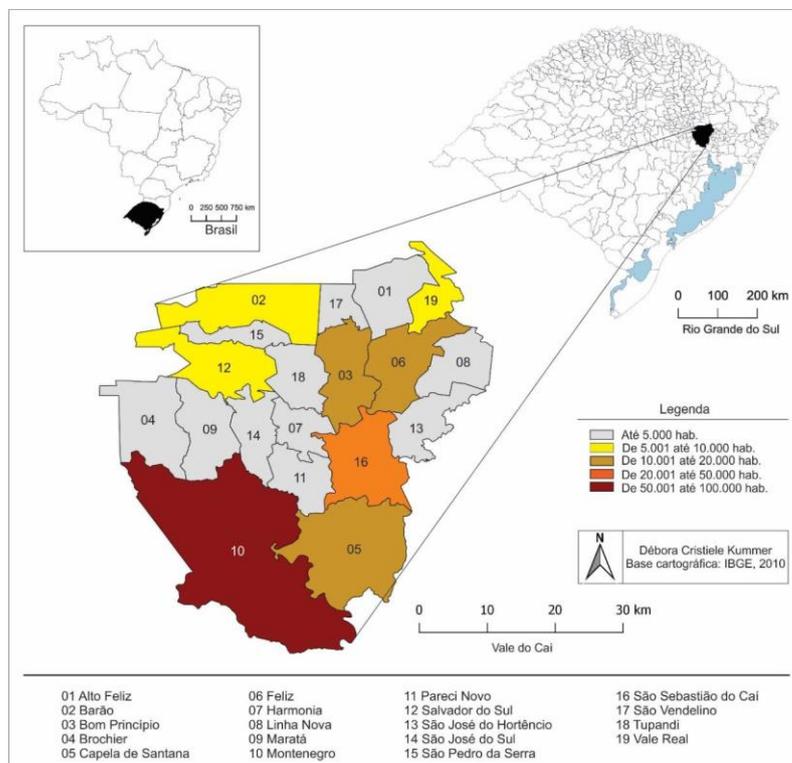
## **4.2 POPULAÇÃO/AMOSTRA**

Sobre o universo ou população, Gil (2006) ressalta que ela pode ser entendida, em termos estatísticos, como o conjunto de integrantes pesquisados no estudo. Nas empresas selecionadas para este estudo, foram eleitos respondentes que atuam em cargos de direção e de gerência. Dessa forma, foi utilizada amostra não-probabilística intencional que, segundo Gil (2006, p. 94), “[...] consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população”.

Para pesquisa foram aplicados 30 formulários nos empresários familiares de Montenegro-RS. Os formulários aplicados aos empresários atenderam aos critérios de saturação, ou seja, momento em que as respostas começam a ser repetidas.

No entanto, destaca-se que houve grande dificuldade na obtenção das respostas aos formulários. Inicialmente, a pesquisadora visitou 70 estabelecimentos familiares e entregou o formulário solicitando o retorno após uma semana, de modo geral, os empresários recebiam bem a pesquisadora, com algumas exceções, casos em que os empresários demonstravam-se reticentes em receber a pesquisadora e responder o formulário. Após este tempo a pesquisadora retornava aos estabelecimentos para buscar o formulário. Nesta ocasião, na maioria das vezes, houve necessidade de retornar várias vezes para conseguir obter a resposta.

**FIGURA 2 - Municípios da região do COREDE Vale do Caí e Montenegro**



**Fonte:** Elaborado por Débora Cristiele Kummer (2017).

A figura acima representa o município onde foi realizada a pesquisa. No mapa pode-se identificar o município de Montenegro como o Número 10.

### 4.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Severiano (2007, s/p) o formulário é formado por conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que serve para levantar dados descritivos por parte de sujeitos ao ser pesquisados, tendo em vista a conhecer a opinião sobre o determinado assunto a ser estudado. As questões devem ser claras e objetivas, de forma que possa ser compreendida pelo o sujeito que está sendo estudados. Desta forma evitando e provocando dúvidas nas determinas questões. As questões que são elaboradas podem ser abertas ou fechadas. a) Questões abertas: são as respostas serão escolhidas dentre as opções predefinidas pelo pesquisador; e, b) Questões fechadas: o sujeito poderá elaborar as repostas, com suas próprias palavras.

Fonseca (2002, p. 58) relata que o formulário é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de perguntas organizadas com objetivo de levantar dados para uma pesquisa, cujas repostas dados pelo elemento ou pelo pesquisador sem a assistência direta ou orientação dos investigados.

Na pesquisa realizada, os dados foram coletados através de formulários com os empresários familiares. Após a resposta dos mesmos foi realizada a leitura atenta às questões até o momento da absorção do maior número de dados possível para montagem da pesquisa. Os formulários foram analisados à luz da teoria exposta na revisão de literatura. A coleta de dados ocorreu no período de março a setembro de 2019.

#### 4.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Gil (2006, p. 156), “a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Na análise e na interpretação dos dados, observou-se o conteúdo obtido nos formulários, com base na fundamentação teórica realizada, de forma qualitativa. Sobre isto, Marconi e Lakatos (1999, p. 36) ressaltam: “[...] uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo da pesquisa”.

Utilizou-se a análise de conteúdo, conforme Bardin (2010, p. 280) com as seguintes fases para a sua condução: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; d) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados.

Inicialmente ocorre o desenvolvimento da parte teórica, com a descrição de todas as etapas do método, com um maior enfoque para a etapa da análise dos formulários aplicados, por ser a mais complexa desta metodologia.

A codificação é o tratamento da unidade de contexto, que é a unidade de compreensão, cujo propósito é codificar a unidade de registro. Esta unidade corresponde ao segmento da mensagem que possibilita a significação precisa da unidade de registro (BARDIN, 2010, p. 133). Para tanto, utilizou-se as seguintes categorias analíticas: gestão, controles econômicos e financeiros, sucessão familiar e processo de tomada de decisão.

A categorização é feita em duas etapas: o inventário, quando se isola os elementos; e a classificação, que implica em repartir os elementos e buscar ou impor um nível de organização às mensagens e tem por objetivo principal permitir, por “condensação, uma representação simplificada dos dados em bruto”.

A última parte desse percurso teórico é a interpretação dos resultados feita na Análise de Conteúdo por meio da inferência, que para Bardin (2010, p. 41) é a “operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras”.

## 5 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE DADOS

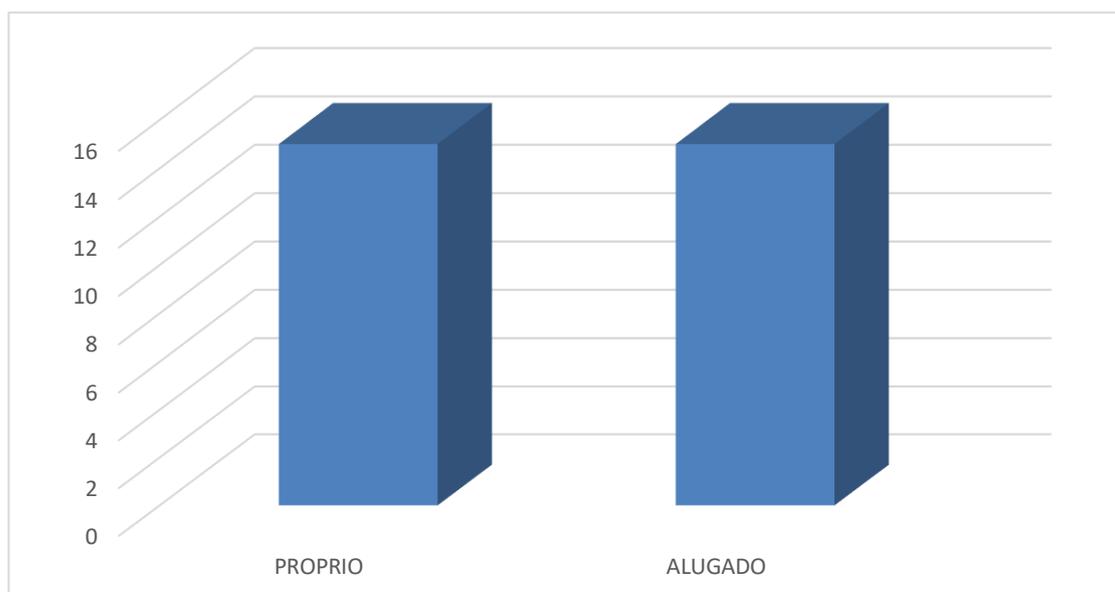
Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir dos formulários aplicados em 30 empresas familiares de Montenegro-RS. Destaca-se que os dados obtidos se referem aos empresários que participaram da pesquisa, pois as informações obtidas não representam uma amostra probabilística. No entanto, salienta-se que os dados levantados atenderam ao critério de saturação.

### 5.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS EMPRESÁRIOS FAMILIARES DE MONTENEGRO

Nesta seção será apresentado e discutido sobre o perfil socioeconômico dos empresários familiares de Montenegro.

De acordo com o gráfico 1 verificou-se que dentre os respondentes, metade das empresas familiares estão localizadas em prédio próprio. Isto significa que a metade dos respondentes alugam seu estabelecimento. Portanto, apresentam despesas maiores para sua manutenção no mercado.

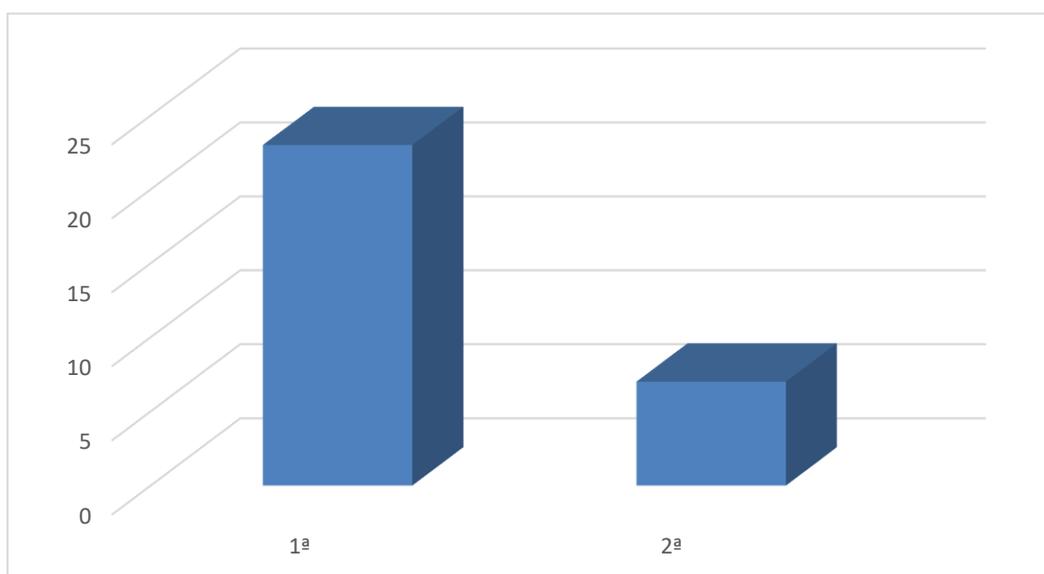
**GRÁFICO 1 – Prédio da empresa familiar**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Conforme o gráfico 2, das 30 empresas analisadas, 20 são administradas pelos fundadores da mesma. Assim, representando que o gerenciamento da maioria dos estabelecimentos encontra-se sob a tutela do proprietário fundador. A insistência com familiares que não se identificam com a empresa tende a levar o negócio ao fracasso no curto prazo. Traduzindo em números essa realidade, segundo dados do SEBRAE, mais de 70% das empresas não resistem à segunda geração.

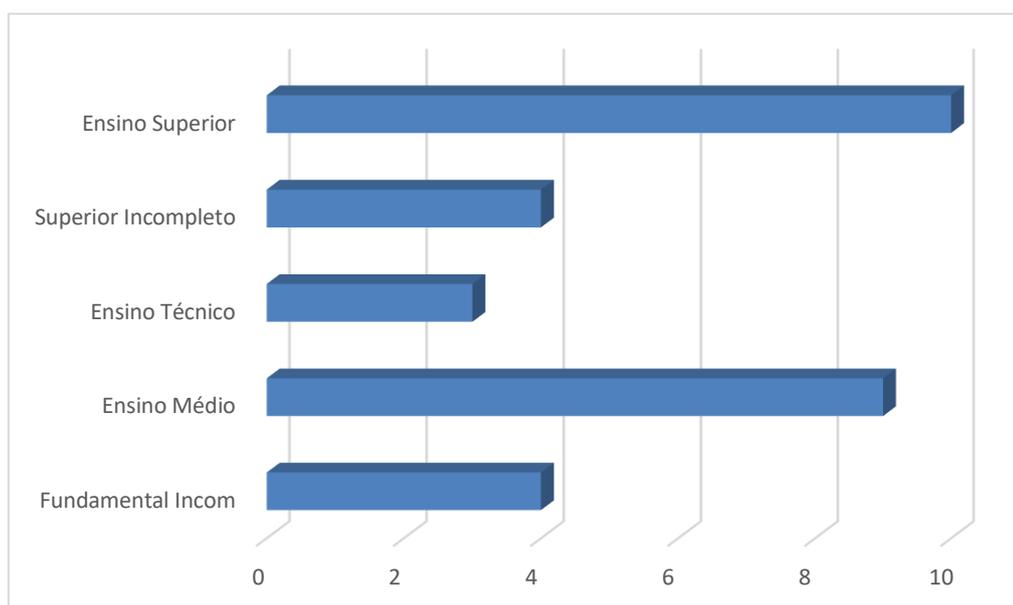
**GRÁFICO 2 – Geração administradora**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Com a relação da escolaridade do Administrador, a predominância foi do Ensino Superior, evidenciando que dos 30 entrevistados 10 possuem algum tipo de formação acadêmica. O nível médio ficou atrás do superior, com 9 respondentes, seguido por superior incompleto e fundamental incompleto com 4 e o ensino técnico com apenas 3 optantes.

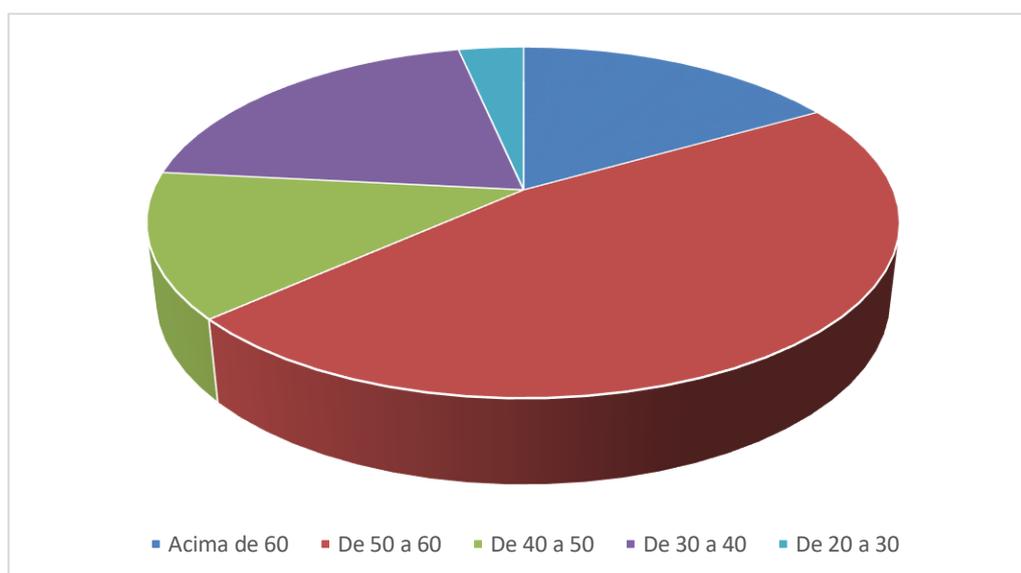
### GRÁFICO 3 – Escolaridade do administrador



**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

Este dado demonstra que, dentre os casos analisados, há alta escolaridade por parte do administrador. Esta situação é bastante diferente do caso da agricultura familiar, em que o chefe do estabelecimento, em média, apresenta ensino fundamental incompleto (DEPONTI, 2018). Gerber (1995) levanta aspectos críticos interessantes sobre o empreendedor familiar, concentrando sua análise nas razões do insucesso de pequenas empresas. Para ele, a principal razão do fracasso de muitas delas é o fato de terem sido criadas por profissionais crédulos de que o domínio da técnica seria suficiente para a condução eficaz do negócio. Para o autor, obviamente o conhecimento específico da área é o principal ativo das empresas, mas a capacitação intelectual é igualmente importante para um bem-sucedido gerenciamento do negócio.

Quanto a idade do administrador, observou-se no gráfico 4, que de acordo com a pesquisa, a idade predominante do administrador da empresa familiar é de 50 a 60 anos, o que nos remete a um perfil em geral, mais idoso, uma vez que apenas uma empresa possui administrador com idade inferior a 30 anos. De 30 a 40 anos verificou-se 6 empresas familiares, seguido por 5 pessoas acima de 60 e 4 pessoas de 40 a 50 anos.

**GRÁFICO 4 – Idade do administrador**

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

Conforme exposto no gráfico 5, das 30 empresas analisadas, 18 estão em atividade no mercado há mais de 10 anos, demonstrando uma tendência maior a durabilidade do negócio.

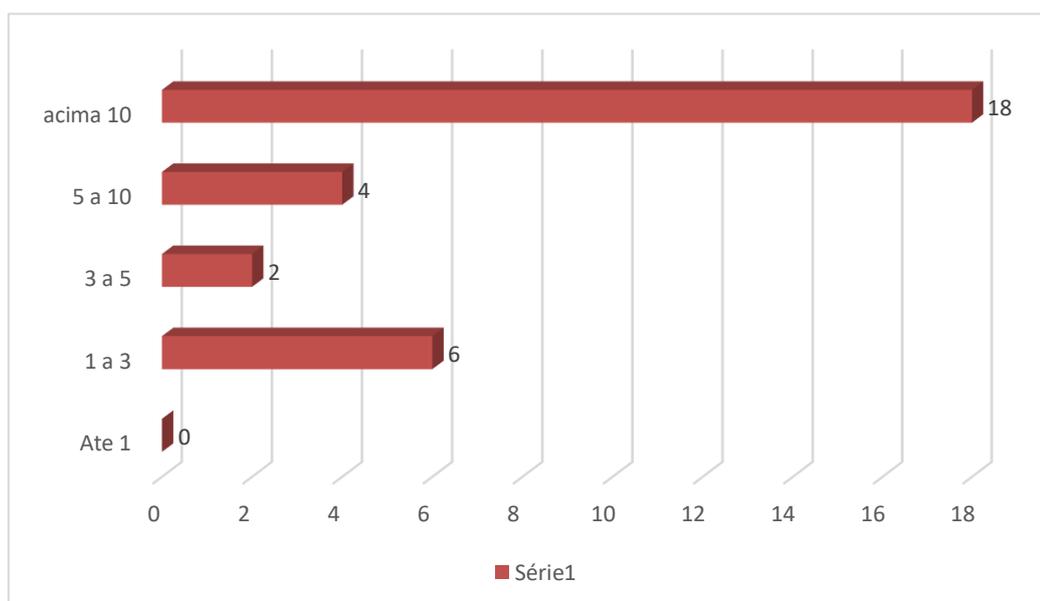
De acordo com um estudo realizado pelo professor Danny Miller (2011) na École des Hautes Études Commerciales de Montreal e na University of Alberta, ambas no Canadá, sobre o que leva alguns negócios de família a durar e outros a desaparecer, a conclusão, válida também para companhias não familiares, é que as empresas que tiveram sucesso marcaram mais pontos em quesitos que ele classificou como continuidade, comunidade, conexão e comando. A continuidade diz respeito a ter um foco ligado a um propósito econômico ou social. O termo comunidade representa o fato de a empresa formar um grupo coeso em torno de valores claros e defendidos de forma intolerante — mas com apego apenas a princípios, nunca rejeitando ideias inovadoras. Já a conexão é uma referência a alianças sólidas com públicos externos. Por fim, o comando, nas empresas bem-sucedidas, se dá por meio de líderes que exercem a gestão com conhecimento, motivação e coragem para tomar as melhores decisões em favor do negócio.

De acordo com dados da pesquisa, constatou-se um alto índice de empresas

com tempo de mercado superior a 10 anos, e a relação que essas empresas possuem com o nível de escolaridade do administrador. Das 18 empresas com mais de 10 anos no mercado, 9 possuem administrador com formação superior, o que representa uma maior busca por conhecimento advindo dos gestores.

Foi possível observar um número relativamente elevado com relação as empresas novas no mercado, uma vez que 6 empresas estão entre 1 a 3 anos em atividades. De 5 a 10 anos, obteve-se 4 respostas, seguido por 2 empresas que estão entre 3 a 5 anos.

**GRÁFICO 5 – Tempo de empresa no mercado**



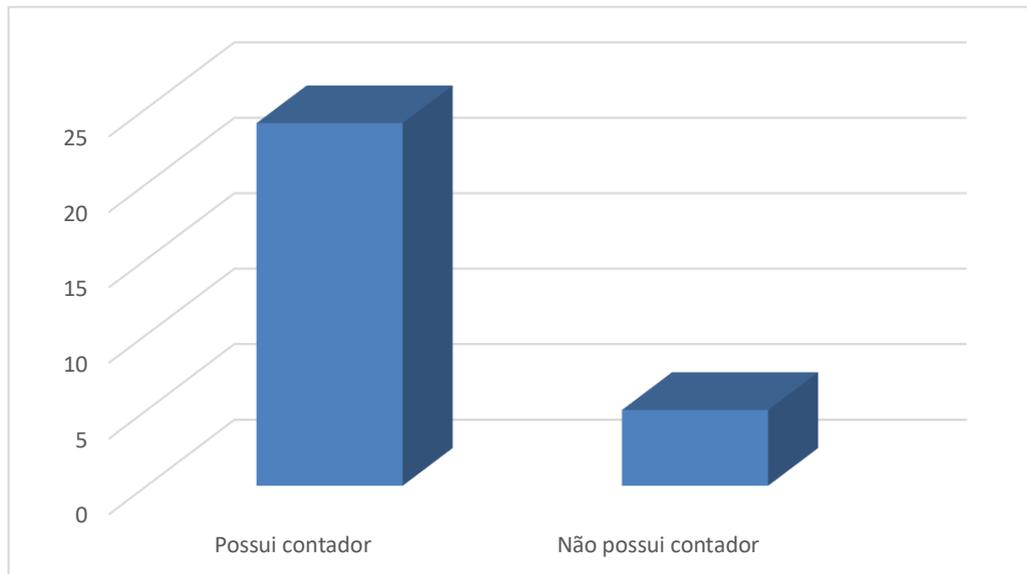
**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019.

Com relação aos ramos de atividade, foram analisadas empresas do ramo de estética, vestuário, óptica, alimentício, pet shop, farmacêutico, serviços, educação, materiais de construção, decoração e joalheria. Podemos destacar a busca pela diversidade de atividades dos estabelecimentos, uma vez que o foco da pesquisa não se atrelou a apenas um segmento específico.

De acordo com o gráfico 6, das 30 empresas entrevistadas, 24 responderam que possuem um contador próprio. Apenas uma pequena parcela não possui. Assim, verifica-se que embora o empresário, em média, apresente ensino superior, também

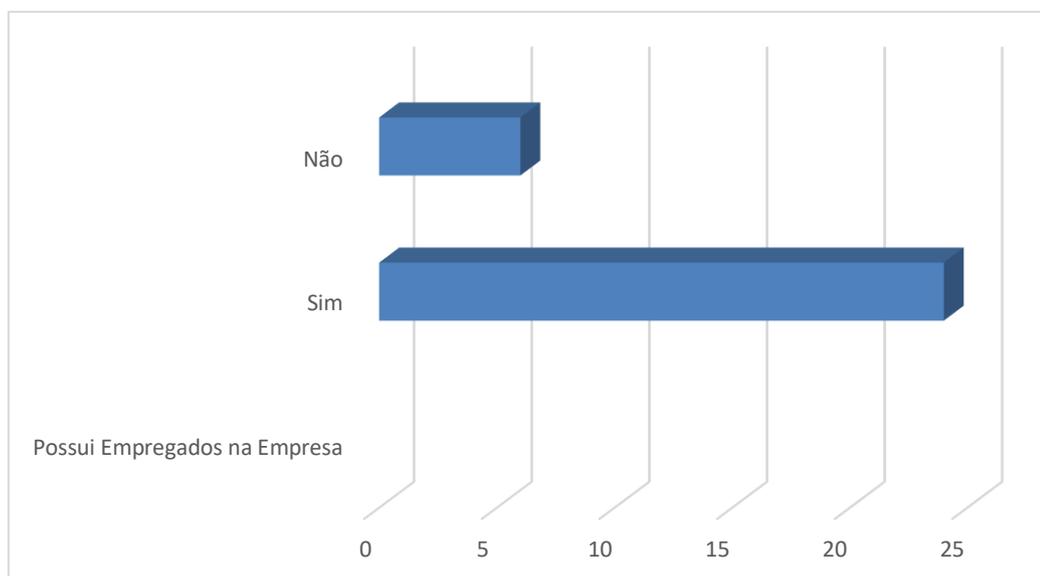
contrata um contador.

**GRÁFICO 6 – Existência de contador na empresa familiar**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

Conforme apresentado no gráfico 7, a maioria das empresas em estudo destacaram que possuem contratação de mão de obra externa a família. Das 30 empresas, 24 apontaram que possuem funcionários externos a família, sendo que apenas uma pequena amostra de 6 empresas possui exclusivamente membros da família trabalhando.

**GRÁFICO 7 – Quanto aos funcionários da empresa**

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

Com relação ao perfil dos empresários de Montenegro-RS, diversas peculiaridades podem ser observadas, como o perfil conservador em relação a forma como a empresa é conduzida, seja pelo fato de possuírem gestores – em sua grande maioria – com idade elevada ou o tempo de empresa no mercado. Outra característica iminente desse modelo de empresa na cidade de Montenegro-RS é o fato de muitas apresentarem receio em divulgar os dados, principalmente em relação ao faturamento, uma vez que das 30 empresas analisadas, apenas 3 responderam a questão sobre o faturamento mensal da empresa. Sobre a forma como é gerida, muitos empresários hesitaram em contar detalhes sobre sucessão, entrosamento e tomada de decisão na empresa, motivo pelo qual muitas respostas eram incompletas ou superficiais, mas sempre evidenciando o bom funcionamento da mesma.

## **5.2 O PROCESSO DE GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES DE MONTENEGRO**

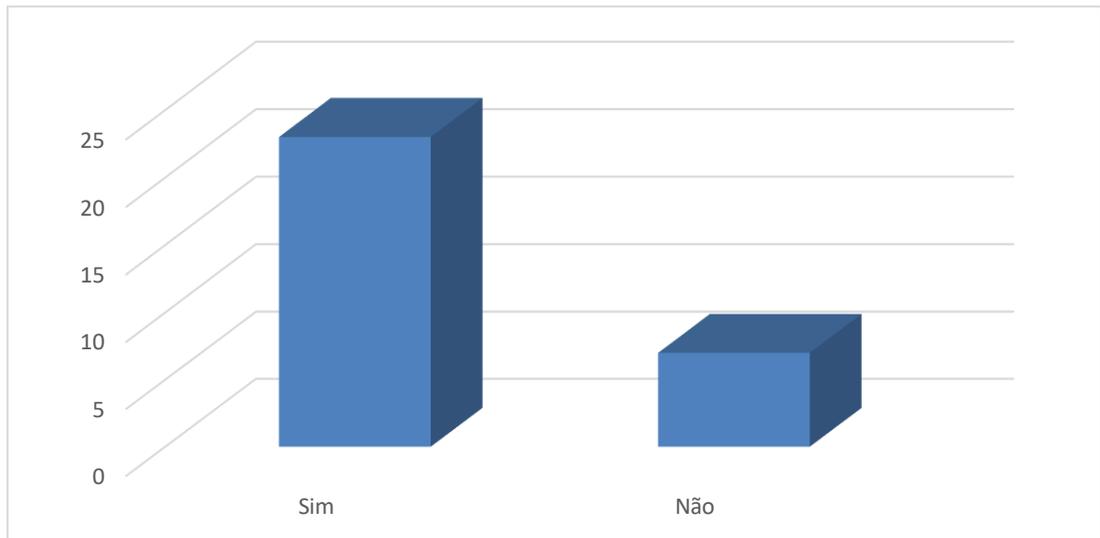
Destaca-se que se compreende por gestão não somente os aspectos vinculados ao controle contábil e gerencial, mas os estabelecimentos como um todo, relacionando-se a aspectos econômicos, financeiros, administrativos, sociais que

qualificam a tomada de decisão. Dessa forma, a gestão contábil e gerencial engloba o controle de despesas e de receitas a partir de fluxo de caixa, a informações mais detalhadas sobre renda bruta, renda líquida, índices de eficiência econômica, custos de produção (DEPONTI, 2018).

Infelizmente, na maioria das pequenas empresas familiares, o processo de gestão é pouco profissional, e muitas vezes feito de forma centralizada, ferramentas de gestão tais como de controle de caixa, balanço, planejamento estratégico, dentre outros instrumentos são pouco usados ou até mesmo desconhecidos pela maioria das empresas familiares de pequeno porte.

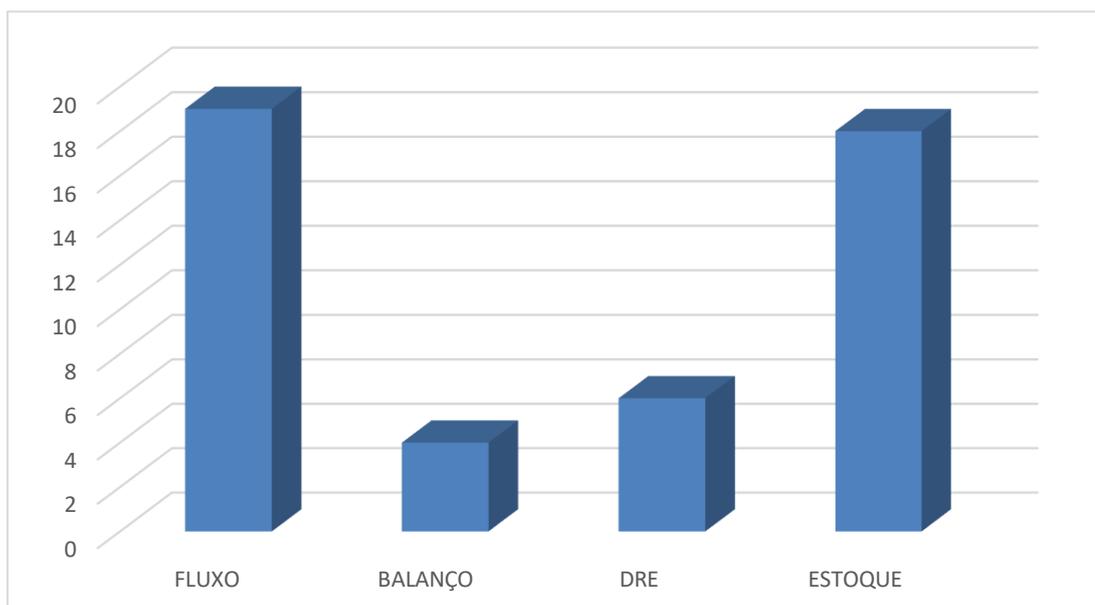
No tocante ao processo de gestão das empresas, conforme o gráfico 8, destaca-se que das 30 empresas analisadas, 23 declaram realizar algum tipo de gestão enquanto 7 não possuem gestão. Esta informação nos remete ao alto grau de escolaridade apresentado pelos gestores, visto que a maioria possui algum tipo de formação acadêmica. (Ver gráfico 3)

Embora muitos empresários admitirem que não realizam nenhum tipo de controle organizacional, pode-se observar a limitação do termo “Gestão”, pois de acordo com Perez (1995) fazer gestão é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos visando atingir determinado objetivo. Portanto, gerir é em sua essência, tomar decisões. Contudo, a gestão não pode ser caracterizada somente como a utilização de um sistema de controle, mas sim está enraizada no dia a dia da organização.

**GRÁFICO 8 – Existência de sistemas de gestão**

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

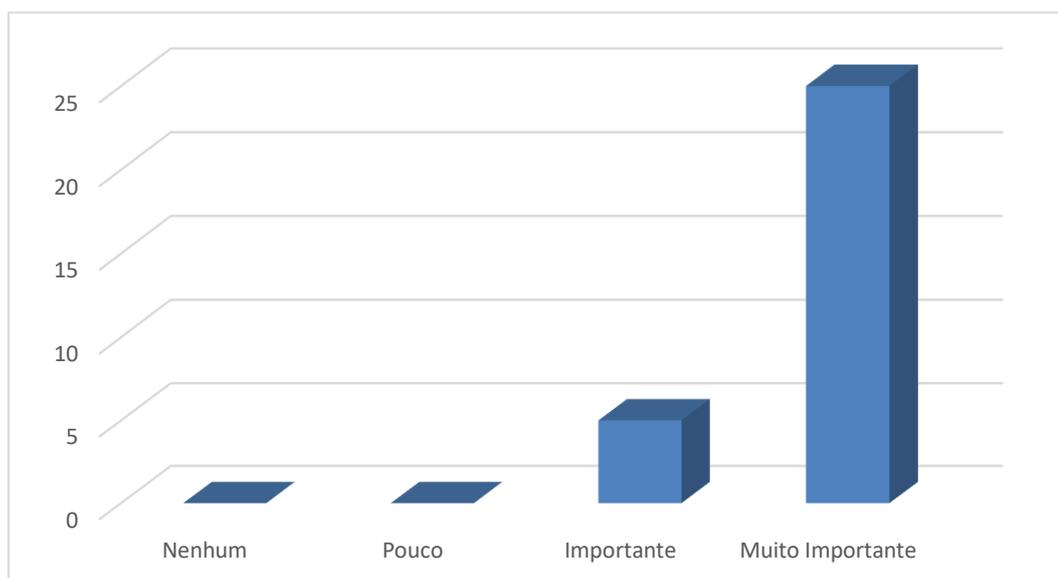
De acordo com o gráfico 9, das 23 empresas que fazem algum tipo de gestão, 19 utilizam ferramentas de fluxo de caixa, 18 realizam algum tipo de controle de estoque, 6 apresentam o demonstrativo do resultado do exercício e apenas 4 utilizam o balanço patrimonial como forma de controle.

**GRÁFICO 9 - Tipos de Sistemas de gestão**

**Fonte:** Elaborado pela autora (2019).

Com relação a importância atribuída a esses sistemas de gestão e controle, 25 empresas apontaram o nível máximo de importância, seguido por 5 que consideram importante. Pouca e nenhuma importância não obtiveram resposta. É possível observar a relação entre os empresários que consideram os sistemas de gestão muito importantes e os que efetivamente o fazem.

**GRÁFICO 10 – Importância dos Sistemas de Gestão**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2019)

## **6 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS REFERENTES A GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES DE MONTENEGRO-RS**

Para a análise da primeira questão descritiva do formulário aplicado perguntou-se sobre a compreensão dos empresários do que significa uma empresa familiar. De acordo com as respostas obtidas através da análise dos formulários aplicados, a maioria dos empresários destacou que para ser considerada empresa familiar é necessário que a mesma seja fundada e administrada por membros da mesma família, atuando de forma centralizada, e sem a participação de terceiros na tomada de decisão.

"Para ser considerada familiar, a empresa precisa ser gerenciada e administrada por membros da mesma família e com poucos funcionários" destacou um empresário. Entretanto, para Gonçalves (2000) a empresa familiar tradicional pode ser definida como aquela em que um ou mais membros de uma mesma família exercem considerável controle administrativo, pelo fato de possuírem uma parte significativa da propriedade do capital. De acordo com o autor, o número de funcionários de uma empresa não determina sua classificação, podendo, portanto, uma empresa familiar ser de grande porte com alto número de funcionários.

Diversos empresários destacaram a influência da cultura familiar como principal característica da empresa, assim como a ocupação dos principais cargos pelos integrantes da família. De acordo com Coker (2009) toda empresa familiar não pode deixar de lado a cultura da organização, pois é ela que forma a identidade da empresa, mostrando para os consumidores e clientes como é o trabalho dentro da empresa, sua cultura histórica e seus métodos. Bornholdt (2005) comenta que a cultura organizacional forma os vínculos e os laços que geram a união dos colaboradores em torno da identidade da empresa, além dos familiares que estão vinculados a uma organização empresarial. Os vínculos familiares na organização efetivam cada vez mais o poder da cultura organizacional na empresa.

Outra questão de pesquisa relacionou-se com a dificuldade de fazer gestão na

empresa. Neste caso alguns proprietários relataram não possuir qualquer tipo de dificuldade para gerir a empresa. Em contrapartida, a maioria dos respondentes elencaram uma série de questões que dificultam o gerenciamento do negócio, entre eles estão: os vícios e os hábitos pessoais que os proprietários podem trazer para a empresa; o choque de ideias entre os membros; e, principalmente, a separação dos gastos particulares e profissionais.

Conforme destaca Maximiano (2000) na maioria das pequenas empresas familiares, o processo de gestão é pouco profissional, e muitas vezes feito de forma centralizada, ferramentas de gestão, tais como: de controle de caixa, balanço, planejamento estratégico. Os demais instrumentos são pouco usados ou até mesmo desconhecidos pela maioria das empresas familiares de pequeno porte. A gestão de empresas familiares, segundo o mesmo autor, é voltada para os objetivos da empresa e da família e, muitas vezes, há certa mistura de atribuições, confusão entre patrimônio da empresa com a renda dos gestores.

Outra dificuldade percebida foi a falta de conhecimento para montar um planejamento a longo prazo, bem como a profissionalização dos processos. Conforme Certo (2003), o planejamento estratégico é muito vantajoso para uma organização, principalmente as de característica familiar pois o alto índice de fracassos de empresas desse ramo se deve basicamente a uma consequência de falta de planejamento ou realizado de forma inadequada.

Como existem pontos positivos com relação às empresas familiares, é importante também comentar a respeito das falhas que essas empresas apresentam. Silveira e Bihel (2003) apontam algumas falhas neste modelo de gestão, entre elas a ausência de objetivos claros, sistemas de planejamento estratégico fraco, centralização do poder de decisão nas mãos do fundador e resistência ao profissionalismo e a criação de processos formais.

Outra questão que foi perguntado é sobre as vantagens de fazer gestão na empresa. E, entre as vantagens de fazer gestão em uma empresa familiar, segundo a análise dos formulários, foram destacadas: o subsídio para tomada de decisão; a

antecipação e a prevenção contra o surgimento de imprevistos; o controle e o planejamento da organização; a otimização do tempo e a redução de custos. De acordo com Sônego e Pereira (2004), a gestão nas empresas familiares representa muito mais do que administrar uma organização, o que está em jogo é a sua reputação perante os clientes que ela possui. Portanto, a reputação traz retorno para acionistas, constrói e perpetua marcas fortes e desejadas, retém e atrai talentos e ainda faz com que a empresa seja admirada e reconhecida até mesmo em setores que estão fora de sua área de atuação.

De acordo com Drucker (2006), “Os deuses concebem 40 anos de sucesso empresarial a quem eles querem destruir”, essa afirmação ilustra que, além da capacidade de se gerir o negócio, é preciso construir uma família solidificada por valores dos quais possam se orgulhar e que se queiram preservar.

Além dessas questões foram destacadas, também, entre as vantagens elencadas: o comprometimento; a confiança por parte da família; a comunicação horizontal entre os funcionários e os gestores; a boa atmosfera de trabalho; a flexibilidade e a dedicação de todos os envolvidos. Existem outras inúmeras vantagens que podem ser observadas nas empresas familiares, principalmente quando a mesma possui um bom aproveitamento desse relacionamento simultâneo com a família, sendo que, muitas vezes, o convívio impacta diretamente nos resultados e objetivos da companhia. Quando, porém, a família identifica seus interesses a longo prazo e consegue relacionar com os da organização, chega-se a um estado de equidade entre as conveniências de cada indivíduo e as da organização, que normalmente competem entre si.

De acordo com Donnelley (1976) a maioria das organizações do tipo familiar são reforçadas e perpetuadas pelo orgulho, identidade e tradição. Essa unidade de propósito tem sido um fator fundamental, embora impalpável, no êxito de empresas desse segmento, sendo também a base de todas as outras vantagens que elas desfrutam, como por exemplo a confiabilidade e a dedicação dos membros da família.

De acordo com o depoimento de um dos empresários: “A intimidade pode

prejudicar o relacionamento interpessoal familiar dentro da empresa”. A maior dificuldade apontada na pesquisa foi em relação a separação do pessoal com o empresarial, além da sobrecarga dos gestores e o atrito entre os familiares.

De acordo com Donnelley (1976) em uma empresa familiar, os dirigentes, muitas vezes, lançam mão de alcançar seus próprios objetivos e desejos, os quais nem sempre correspondem aos reais interesses da organização. O equilíbrio entre interesses da família e da companhia é em geral de cunho psicológico, originando-se do próprio senso de comprometimento pessoal da família para com a empresa.

Segundo Bezerra (2009), outro fator impactante e preocupante nesse tipo de empresa é a falta de profissionalismo ou mesmo preparo por parte de seus membros, que podem não ter a capacitação que alguns cargos requerem, ocasionando, assim, em grande parte dos casos, problemas na condução dos negócios, transformando o sonho familiar em um grande pesadelo, podendo desestruturar e prejudicar o crescimento da organização em questão.

O consultor Ricca (2007) cita a importância do desenvolvimento de uma mentalidade racional e profissional por parte da família, afirmando que é fundamental que esta assuma um processo de profissionalização, pois é isso que perpetuará os negócios idealizados pelo fundador para as gerações futuras.

Quanto à sucessão pode-se destacar que as diferenças de gerações e dos momentos tecnológicos, o tamanho da família, o fato da sucessão parecer distante e alguns empresários não possuem ninguém apto para o cargo, são as principais características apresentadas no processo sucessório segundo a pesquisa.

“A sucessão é um processo que acontece de forma natural, sendo que o primeiro pensamento é passar a empresa para os filhos, embora os jovens de hoje em dia não possuam interesse em seguir os passos dos pais, pois buscam outras profissões”, afirma um empresário. “Na medida do possível deve-se colocar o possível sucessor para trabalhar na empresa desde cedo para adquirir conhecimento

de todos os setores, se familiarizar com os processos e absorver a cultura”, afirma outro empresário do ramo alimentício. Tal afirmação reflete diretamente no engessamento empresarial, uma vez que ao sucessor não é concedido o direito de realizar mudanças no processo.

Com o processo sucessório, podem surgir inúmeras modificações na cultura organizacional, já que o novo líder pode possuir valores distintos daqueles inseridos na empresa pelo fundador, dando um novo rumo à condução e estrutura do negócio. Essa é a razão das crises que surgem nas organizações familiares ao ter de escolher um sucessor, tendo em vista que a escolha do membro errado para assumir o lugar do fundador pode comprometer o desempenho de todos os outros membros ou mesmo o desenvolvimento do empreendimento em si, caso este sofra mudanças repentinas, drásticas e prejudiciais em sua gestão (BERNHOEFT, 1989).

De acordo com Fortes, Danieli e Müller (2013), antigamente era bastante comum que os sucessores dessem continuidade aos planos do fundador, desenvolvendo, expandindo e fortalecendo a empresa nos moldes deixados a estes como herança. Hoje, é muito mais raro que as mesmas idealizações criadas pelo progenitor no período de fundação de sua empresa continuem a prosperar. Tal fato traz grandes dificuldades no momento de decidir quem será o proprietário sucessor, podendo causar a desestruturação do negócio em razão de conflitos de ideias e objetivos.

Dos 30 formulários respondidos, apenas 3 empresários afirmam que a gestão da empresa é feita de forma individual, sem consulta ao quadro funcional da empresa. A justificativa utilizada para tal decisão foi o conflito de interesses e de ideias que podem surgir no processo de gestão. Já a maioria dos empresários analisados aponta que a gestão da empresa e a tomada de decisão são realizadas em conjunto, destacando a importância da contribuição dos familiares para a empresa.

De acordo com um empresário do ramo de vestuário, “a tomada de decisão é

bem rápida, pela facilidade de comunicação dentro da empresa. Geralmente a família se reúne para a tomada de decisão, porém o gestor é quem toma a decisão final”. Outro empresário do ramo joalheiro, afirma que “Todas as questões financeiras da empresa são definidas pelo proprietário, porém quanto às compras para reposição de estoque, os colaboradores participam ativamente”. Outro empresário do ramo da educação afirma que as decisões, por muito tempo, eram tomadas de forma individual pelo gestor, porém atualmente a equipe contribui para definir algumas questões na empresa, o que tem demonstrado melhor eficiência e agilidade.

### **6.1 O processo de tomada de decisão na empresa**

Na maioria dos casos analisados, as decisões mais importantes da empresa são tomadas em conjunto com a família, de forma coletiva e com a contribuição de todos. Em alguns casos pontuais, foi relatado que as decisões são centralizadas totalmente na diretoria da empresa, com o comando de uma única pessoa e posteriormente comunicada aos demais integrantes da família.

Através da análise dos formulários pode-se extrair dados importantes sobre a forma de operação e a conduta dos tomadores de decisão dessas empresas. Foi possível identificar alguns fatores prejudiciais para o desenvolvimento das organizações, como:

- a dificuldade de separação dos assuntos pessoais e profissionais;
- a falta de treinamento dos gestores familiares;
- a ausência de planejamento estratégico;
- a falta de sistemas de informações gerenciais para auxiliar as decisões.

Segundo Maximiano (2004), a tomada de decisão é o processo de alguma escolha feita, a partir da avaliação de diversas alternativas para a solução de um problema ou aproveitamento de oportunidades.

Segundo Andrade (2009), as decisões se diferem de acordo com o nível hierárquico em que elas são tomadas. De uma forma geral, as decisões que são tomadas em nível de cúpula são as mais importantes, pois produzem um efeito mais impactante na organização. Geralmente os gerentes e os supervisores estão envolvidos em decisões no nível operacional, de como será o dia a dia no ambiente de trabalho com relação às operações rotineiras e de curto alcance.

Nas empresas familiares analisadas, quanto ao questionamento sobre a tomada de decisão na empresa, os participantes relataram a forma como são realizadas, conforme aponta os relatos dos entrevistados A, B e C:

“Dependendo da área e os efeitos que podem causar, as decisões são tomadas de forma individual. Caso se trate de um assunto que envolva toda a empresa ou que os efeitos afetem todas as áreas da empresa, são definidas em conjunto”.

“As questões são avaliadas de forma dinâmica, porém as decisões são tomadas de forma individual para melhor resultado”.

“Todas as decisões são tomadas no coletivo, em conjunto com os três irmãos. Tudo é discutido com antecedência, através de reuniões e conversas”.

Portanto, pode-se destacar que os empresários familiares de Montenegro-RS apresentam semelhanças na forma como a empresa é gerida. No contexto organizacional, observou-se que apesar de muitos empresários estarem no mercado há mais de dez anos, estes enfrentam dificuldades quando abordados por temas corriqueiros nesse modelo de estabelecimento. Como por exemplo, a sucessão, onde muitos alegaram não estarem preparados para esse acontecimento, seja por despreparo dos sucessores ou, até mesmo, por acharem que esse processo ocorre de forma natural, conforme a necessidade. Outro aspecto que pôde ser observado, foi a semelhança das respectivas respostas quanto aos processos de tomada de decisão, onde muitos empresários alegaram que as decisões mais relevantes da empresa são tomadas em conjunto com a família.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito corporativo atual, é necessário que as empresas apresentem algum diferencial a fim de conseguirem lugar de destaque no mercado. Quando se trata de empresas com gestão familiar, algumas observações devem ser seguidas pelos gestores, pois, na maioria dos casos, as empresas desse tipo podem apresentar certa displicência em relação as concorrentes, e isso pode ser um fator prejudicial para a empresa, pois, por ter uma gestão com maior liberdade entre os membros, os conflitos também são facilmente encontrados.

As empresas com gestão familiar são de extrema importância para o mercado, pois possuem inúmeras vantagens como a geração de emprego e renda, além de contribuírem para o crescimento do país e da região na qual está inserida. Entretanto, de acordo com os autores mostrados nessa pesquisa, essas empresas precisam dispor de uma boa administração organizacional, para que a mesma obtenha êxito em seus negócios. A administração organizacional deve estar presente em todas as empresas e de todos os segmentos, inclusive nas de origem e gestão familiar, já que essas possuem dificuldade de seguirem premissas básicas que a maioria das empresas aplicam. A administração de empresas familiares deve ser similar as empresas sem essa característica, já que o mercado não permite as falhas que geralmente acontece em empresas com esse tipo de gestão.

Por se tratar de gestão familiar, essas empresas apresentam uma certa dificuldade em seguir regras e centralizar os poderes, motivo pelo qual muitas se obrigam a fecharem suas portas prematuramente, pois elas precisam seguir as regras impostas pelo governo, cumprir a legislação e a regulamentação que o mercado de capitais exige, em contrapartida existe a disputa familiar entre os membros, em que uns querem liderar mais que os outros, ou tomar decisões importantes sem consultar o restante da família.

Tendo como objetivo principal de realizar uma análise da importância da gestão na percepção dos empresários familiares na cidade de Montenegro-RS, o presente trabalho de pesquisa se propôs a verificar através da análise dos formulários, o nível

de importância atribuído às ferramentas de gestão pelos empresários. Constatou-se, portanto, que a maioria dos gestores considera importante implantar e manter as práticas de gestão na empresa, porém, poucos de fato fazem uso dos instrumentos de gerenciamento.

Verificou-se, também, que o município de Montenegro-RS apresenta diversas peculiaridades que caracterizam um perfil mais conservador em relação a forma como a empresa é conduzida, seja pelo fato de possuírem gestores – em sua grande maioria – com idade elevada, o tempo de empresa no mercado ou até mesmo, o fato de muitas empresas apresentarem receio de divulgarem dados sobre a forma como é gerida.

No decorrer da pesquisa, pode-se destacar a grande dificuldade na obtenção das respostas aos formulários. De modo geral, os empresários recebiam bem a pesquisadora, com algumas exceções, casos em que os empresários se demonstravam reticentes em receber a pesquisadora e responder o formulário. Houve necessidade de retornar várias vezes nas empresas para conseguir obter o formulário preenchido. Tal feito comprova um perfil conservador apresentado pelos empresários familiares de Montenegro- RS, pois, embora destacado pela pesquisadora a preservação no nome da empresa, muitos se reservaram ao direito de não preenchimento do formulário.

Quando abordados acerca dos métodos de gestão utilizados, muitos empresários apresentaram conhecimento no assunto, porém, embora estejam diariamente no gerenciamento da empresa, esta é executada sem o auxílio de ferramentas importantes para a administração. Controle de Estoque e Fluxo de caixa são os instrumentos mais utilizados pelos empresários de Montenegro abordados na pesquisa, já o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo do Resultado do Exercício não apresentaram expressiva representatividade. Não houve, por parte dos empresários analisados, manifestações de outras formas e/ou recursos de gestão além dos citados.

De acordo com as informações expostas ao longo da pesquisa, é possível afirmar que quando se fala em gestão familiar, normalmente se pensa em cultura atrasada, sem possibilidade de modernização, e que dificilmente atenderá as exigências impostas pelos mercados globais. Esse pensamento é comum, já que nas

organizações familiares sempre existe a ideia de que os fundadores são pessoas desatualizadas e antiquadas. De fato, a maioria das empresas com esse tipo de gestão possuem ideias antigas, porém elas têm grandes vantagens em relação as demais, como por exemplo a facilidade de comunicação entre os funcionários.

Há alguns anos atrás existiam muitas empresas familiares detentoras de pensamentos ultrapassados, porém, com o passar dos anos foi se observando o grande número de empresas que não sobreviviam após três ou quatro anos de existência. Portanto, é possível concluir que empresas de gestão familiar foram aprendendo ao longo dos anos que devem se atualizar, e se manterem no ritmo do mercado global, para que atraia mais clientes, e se destaque diante das concorrentes.

Seguindo essa linha, pode-se destacar que os empresários familiares de Montenegro fazem uso dos mesmos sistemas de gestão que estão presentes nas grandes organizações, como Fluxo de Caixa e Controle de estoque, o que demonstra uma atualidade na forma de gestão dessas empresas. Entretanto, pelo fato de ser familiar e, na maioria dos casos, os empresários serem os fundadores da empresa, muitas vezes estes apresentam dificuldades em realizar a delegação das decisões da empresa.

Ainda de acordo com os dados obtidos, conclui-se que a profissionalização da gestão é importante na estrutura das empresas, e fundamental naquelas famílias, uma vez que, quando a família decide abrir uma empresa, logo existirá o conflito por poderes, então, cabe ao membro principal que delegue as funções e estabeleça as lideranças.

A proposta para melhorias dos problemas nos sistemas de gestão apresentados nas empresas de Montenegro é a correção do grande erro dessas organizações que é a não separação entre assuntos familiares dos assuntos de negócios. Feita essa correção, as chances dessas empresas se destacarem no mercado aumenta consideravelmente, pois empresas familiares possuem algumas vantagens, como a facilidade de comunicação, as lideranças possuem uma visão diferente sobre os empregados e clientes, mas importante ressaltar que esse êxito só será possível caso essas organizações abandonem as práticas antiquadas que

geralmente utilizam em sua gestão.

Portanto, foi observado que o principal desafio existente nas empresas familiares, é a adoção de uma estrutura organizacional, que ultrapasse os elos fraternais. Aqueles que fazem parte da estrutura familiar, geralmente, possuem uma tendência ao orgulho por aquilo que fazem, e, na maioria dos casos, é o seu nome que está exposto à frente do estabelecimento, e, conseqüentemente, é a sua reputação sendo questionada, caso ocorra algum imprevisto.

A partir deste trabalho de pesquisa, verificou-se que existem diversas possibilidades de continuidade de estudo das empresas familiares de Montenegro, não se limitando a região do Vale do Caí. São inúmeros os assuntos que podem ser explorados para melhor compreensão da forma como são fundadas, administradas e passadas entre gerações. Pode-se concluir, portanto, que as empresas de gestão familiar devem ser permanentemente inovadoras, com o objetivo de ser a melhor do mercado. Ou seja, ela precisa ser vista pela concorrência, clientes e comunidade com um contexto que leva em consideração a história, o passado e o nome da família, mas também, que cumpram as exigências contemporâneas e as ideias administrativas modernas.

## REFERÊNCIAS

ALLRED, R.; ALLRED. RI. **The family business: power tools for survival, success, and succession**. New York, 1997.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, R. O. B. de. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ANTONIALLI, L. M. **Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares**. III SEMEA, 2004.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento organização e logística empresarial**. Tradução Elias Pereira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERNHOEFT, R. **Desafios e oportunidades das sociedades familiares**. In: MARTINS, I. G.S.; MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileira: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

BERNHOEFT, R.. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**, 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, Renato. **Como Criar, Manter e Sair de uma Sociedade Familiar** - SENAC, 1996.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.

BRAGA, R., **Fundamentos e Técnicas da Administração Financeira**. São Paulo:

Atlas, 1989.

CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. Século XXI: **Ameaças e oportunidades para a pequena empresa brasileira**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, nº, p.87-94, ago. 1998.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHANLAT, J. F. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 250 p. COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas).

**Empresas com mais de 100 anos no mercado**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/ha-mais-de-100/>> Acesso em: 27/10/2019.

FALDINI, Roberto. **A Governança Corporativa nas Empresas Familiares**. Valor Econômico, 24/03/2004.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C., **Controladoria, teoria e prática**. 2.ed, São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURIET, M; KEHDY, R.; BLANC, G. **O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras: um novo modelo de análise, orçamento e planejamento financeiro**. Belo Horizonte: Campus, 2003.

FLORIANI, O. Pedro; RODRIGUES, L. C. **Sucessão empresarial: um estudo crítico das empresas familiares na região de Blumenau**. Revista de negócios, vol. 4, n. 3, Blumenau: FURB, 1999.

FORTES, B. J.; DANIELI, E. A.; MÜLLER, F. M. **GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: Estudo de Caso em uma Empresa de Confecções** – CONVIBRA,

2013.

GERBER, M. **The E-myth revisited**. New York: HarperCollins, p.1995. IBGE. Cidades: Piracicaba. Disponível em: . Acesso em: 24/09/2019.

GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M.; McCollon & LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Júnior. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, J. S. R.C. **As empresas familiares no Brasil**. *Revista de Administração de Empresas –R A E*, v. 40, jan/mar. 2000.

HALLRAN, J. W., **porque os Empreendedores Falham**. Tradução Kátia Aparecida, São Paulo: Makrom Books, 1994.

IBGE, **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**, Rio de Janeiro, 2003.

KREISIG, D. et al. **Um Estudo sobre o Processo de Gestão em Empresas Familiares**. Congresso USP, 2006. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/172.pdf>>. Acesso em 27/09/2019>.

LEITE, R. C. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**. In: GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C. (Orgs). *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos*. 3ª ed. Passo Fundo: UPF,2002. p.167-198

LEITNER, Peter. **Além dos números**. HSM Management, São Paulo, n.14, ano 3, p.14-120, maio/jun. 1999.

LEMOS, M. de F. M. **O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas**. *Revista FAE Business*, n.5, abr. 2003.

LEONE N. M., **As especificações das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo, p.91-94 Abr/Jun 1999.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, nº7, Brasília, 1997.

MARTINS, Ives Gandra; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo, Negócio, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010, 304 p.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MORENO, César. **Sucessão nas Empresas Familiares**. Diário do Comércio & Indústria. São Paulo: Atlas, 2013.

MOSIMANN P. C.; FISCH S. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. 2.ed, São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREZ JR. J. H. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**, 2.ed, São Paulo: Atlas, 1995.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Rabdolph W. e JAFFE, Jeffrey. **Corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

RICCA, Domingos. **Governança corporativa nas empresas familiares: Sucessão e profissionalização**. São Paulo: CLA cultural, 2012.

ROCHA, A. **Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2002. 210 p.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa. Mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

ROXO, Alfredo A. de Oliveira; ARAUJO, Marcos Poggi de. **Planejamento e gestão empresarial sob inflação: um método geral para tratamento das projeções financeiras**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SAMPIERI, R. H. et. al. **Metodologia de pesquisa**. 5ª. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As empresas familiares no Brasil**. 2010.

TEIXEIRA, A. Silva. **Planejamento financeiro de curto prazo como ferramentas de gestão na PME**. UNOPAR 2001.

TELÓ, Admir Roque. **Planejamento Financeiro em Empresas Familiares**, UFSC, 2001.

WALTON, Richard E. **Tecnologia de informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 2000.

WATSON, T. J. **Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”**. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo: FGV, v. 45, n. 1, p. 14-23, jan./mar. 2005.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa**, 7.ed, Porto Alegre, Sagra Luzzatto, 1999.

**APENDICE A****ESTUDO SOBRE A GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES DE MONTENEGRO/RS**

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Ramo de atuação da empresa: \_\_\_\_\_

Qual a média de faturamento mensal da empresa?

R\$ \_\_\_\_\_

O imóvel é:

- Próprio  
 Alugado.

Qual o valor do aluguel? \_\_\_\_\_

Possui contador:

- Sim  
 Não

Quanto tempo a empresa está no mercado?

- Menos de 1 ano  
 De 1 a 3 anos  
 De 3 a 5 anos  
 De 5 a 10 anos  
 Mais de 10 anos

Por qual geração a empresa está sendo dirigida? \_\_\_\_\_

Qual o nível de escolaridade do administrador da empresa? \_\_\_\_\_

Qual a idade do administrador? \_\_\_\_\_

Há empregados na empresa?

( ) Sim

( ) Não Quantos? \_\_\_\_\_

Qual a escolaridade dos empregados? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A empresa faz uso de algum sistema de gestão financeira?

( ) Sim

( ) Não

Se sim, quais?

( ) Fluxo de Caixa

( ) Balanço patrimonial

( ) DRE

( ) Controle de estoque

( ) Outros: \_\_\_\_\_

Qual o nível de importância você atribui ao uso dessas ferramentas?

( ) Muito importante

( ) Importante

( ) Pouco importante

( ) Nenhuma importância

Se não faz gestão financeira, porquê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais as dificuldades de fazer gestão nas empresas familiares? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais cursos você gostaria de fazer? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais os cargos que os membros da família executam dentro da empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Na sua opinião o que é uma empresa familiar? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Como funciona o entrosamento familiar dentro da empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ao se falar em empresa familiar é impossível não se pensar na sucessão. Qual a sua opinião sobre esse processo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A gestão da empresa é feita de forma individual ou com a família? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Como são tomadas as decisões na empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Responsável pelo preenchimento do questionário: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Montenegro, \_\_\_\_\_ de Maio de 2019.