

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA

Departamento de Administração / DA

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**ANÁLISE DOS DESAFIOS DE GESTÃO
PRESENTES EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

JOÃO PAULO DE ALBUQUERQUE ARAÚJO

João Pessoa

Junho 2018

JOÃO PAULO DE ALBUQUERQUE ARAÚJO

**ANÁLISE DOS DESAFIOS DE GESTÃO
PRESENTES EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração, da Universidade Federal da Paraíba. Como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Rosivaldo de Lima Lucena

João Pessoa

Junho 2018

FICHA CATALOGRÁFICA

FICHA CATALOGRÁFICA, SEGUNDO DEFINIÇÃO DA BIBLIOTECA CENTRAL

A663a Araujo, Joao Paulo de Albuquerque.

ANÁLISE DOS DESAFIOS DE GESTÃO PRESENTES EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Joao Paulo de Albuquerque Araujo. - JoãoPessoa, 2018.

37 f.

Orientação: Rosivaldo de Lima Lucena.

Coorientação: NADJA VALÉRIA PINHEIRO.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1.ALBUQUERQUE. I. Lucena, Rosivaldo de Lima. II.PINHEIRO, NADJA VALÉRIA.

III. Título.UFPB/BC

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: João Paulo de Albuquerque Araújo.

Trabalho: Análise dos Desafios de Gestão Presentes em uma Empresa Familiar.

Área da pesquisa: Empreendedorismo

Data de aprovação: 30/05/2018

Banca examinadora:

Professor Orientador: Rosivaldo de Lima Lucena

Professora: Nadja Valéria Pinheiro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, familiares e aos meus colegas de curso, que transformaram em amigos, que lutaram comigo, rindo, chorando e comemorando pelos mesmos motivos.

Agradeço aos professores, e especialmente, a meu orientador, pelos conhecimentos transmitidos, que com sua experiência e sabedoria, fez-me ver que eu podia encontrar o caminho certo nesta formação acadêmica.

A toda a equipe e família da Universal Transportadora de Veículos e a todas as pessoas que de certa forma contribuíram para que esse sonho fosse possível.

A todos minha eterna gratidão.

“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos.”

Friedrich Nietzsche

RESUMO

O presente estudo tem como tema Análise dos Desafios de Gestão Presentes em uma Empresa Familiar, tema este que tem uma preocupação maior por parte dos administradores, uma vez que essas empresas são a base de sustentação da economia em nosso país; aonde encontram-se pequenos estabelecimentos, mas também, grandes impérios, cuja eficiência e competitividade em suas áreas de atuação possibilitam destacar-se na economia nacional e internacional. Tendo em vista que a riqueza de um país é medida por sua capacidade de produzir, o sucesso dessas empresas familiares influencia o sucesso de um país, então a perpetuação desses empreendimentos após a sucessão que consiste do fundador da empresa, primeira geração, para os sucessores é de suma importância. Então, esta pesquisa teve como objetivos de estudo a respeito da capacitação de gestão e do processo profissionalização e sucessão na administração de uma empresa familiar, para isso, foi utilizado a pesquisa de materiais acadêmicos e aplicação de entrevista estruturada com o proprietário, além de observação exploratória. A pesquisa foi feita em uma empresa familiar com mais de 15 anos no ramo de transportes automotivos. A entrevista foi com o fundador da empresa trabalhada, com isso, proporcionou uma análise crítica sobre os conflitos que pode ocorrer na profissionalização e gestão de uma empresa familiar, juntamente com adequação do sucessor no processo de sucessão da empresa através da capacitação e aprendizagem tácita diária.

Palavras-chave: Gestão; profissionalização; sucessão nas empresas familiares

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 A EMPRESA E SUA HISTÓRIA.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA.....	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 DEFINIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO.....	11
2.2 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES.....	12
2.3 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	12
2.4 GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	12
2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE EMPRESAS FAMILIARES.....	14
2.6 PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO.....	17
2.7 PROCESSO DE SUCESSÃO.....	19
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	22
3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	22
3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	23
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	24
4 RESULTADO DA PESQUISA.....	25
4.1 CONTEXTO DA EMPRESA.....	25
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA ENTREVISTA.....	25
4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	29
4.4 SUGESTÕES.....	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS PROPRIETÁRIOS	

1. INTRODUÇÃO

Embora pouco estudada, a empresa familiar, em suas diversas formas administrativas tanto tradicionais como híbridas ou até mesmo a de influência familiar, apresenta grande participação e importância no contexto empresarial.

Nesse sentido, quando se consulta a literatura especializada, percebe-se, por exemplo, de acordo com (RICCA, 2006), que em nível mundial, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB.

Assim, a empresa familiar tem suas vantagens, as quais podem viabilizá-la e levá-la ao caminho do sucesso, em contrapartida, a empresa sob esse tipo de administração também apresenta desvantagens e desafios, que se não adequadamente enfrentados podem vir a comprometer a organização.

Os problemas são diversos e o nível de complexidade varia de acordo com o porte da empresa e as características da estrutura familiar. Conforme (RICCA, 2006), a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência, a maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

Por essas razões, o presente estudo tem como tema central os desafios presentes na gestão de uma pequena empresa familiar, onde, pressupõe-se que a maneira pela qual a organização realiza seu modelo de gestão está diretamente ligada à habilidade dos administradores em reconhecer e interpretar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, assegurando a sobrevivência organizacional e suas vantagens competitivas presentes frente ao mercado em que está inserido.

Diante do exposto, formula-se o seguinte problema de pesquisa:

Como os proprietários lidam com os desafios constantes na gestão familiar?

1.1 A EMPRESA E SUA HISTÓRIA

A Universal Transportadora, hoje formada por uma matriz em João Pessoa-PB e uma filial em Recife-PE, empresa na qual se destaca no setor de transporte automotivo rodoviário, negócio no qual corresponde por 100% do faturamento da empresa.

A empresa conta em 2018 com 10 funcionários e com 6 familiares controladores em sua administração, no ano de 2017 apresentou faturamento da ordem de R\$ 2 milhões.

Quando foi criada em 2003, a Universal transportadora tinha sua força basicamente no mercado regional, e a cada ano foi se consolidando no mercado até obter *status* de transportadora de alcance nacional.

O crescimento da demanda de veículos automotivos no País e a possibilidade de atingir novos mercados fez com que a Universal Transportadora ampliasse sua empresa. Assim, em 2016, inaugurou a filial de Recife-PE, com o crescimento do mercado iniciou uma fase de expansão contando com parceiros nas principais capitais do País.

Na fase final de ampliação de seus negócios da filial Recife-PE, a crise econômica e política de 2016, fora responsável pela escassez de vendas no mercado automotivo nacional, o cenário agravou-se com perdas financeiras decorrentes do efeito da crise, com isso a empresa limitou suas expansões no mercado.

A fim de adequar sua estrutura de capital, a Universal Transportadora procurou principalmente estabelecer parcerias, deu início a negociações com empresas multinacionais (Localiza, LM Frotas, Moovida & Hyundai CAO) nas quais representam como seus principais clientes de renome no mercado automotivo.

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo tem por finalidade avaliar as características na gestão das empresas familiares, desafios enfrentados, seu comportamento diante de fatores como as vantagens e desvantagens, profissionalização e sucessão.

A gestão de empresa familiar é um tema complexo e bastante discutido na literatura gerencial, por contemplar três dimensões igualmente complexas, as quais são a família proprietária, a propriedade e a gestão da empresa (GERSICK, 2007).

No decorrer da pesquisa serão apresentados estudos realizados em uma organização local, optou-se por estudar um caso no segmento de serviço logístico de veículos automotivos e ciclomotores, no município de João Pessoa, no estado da Paraíba. Empresa esta de cunho familiar.

A empresa está situada em um município de médio porte (população de pouco mais de 700 mil habitantes, (fonte: IBGE) próximo de grandes centros comerciais (Recife -PE) ou do polo regional (Campina Grande - PB), fazendo com que a família vislumbre excelente futuro para o empreendimento.

Muitos são os desafios a serem enfrentados, como a ampliação da capacidade e atração de novos clientes e/ou fidelização dos atuais, logo o pesquisador por ser participante do quadro de funcionários da empresa, e ser membro da família, tem a percepção mais apurada sobre a pesquisa e a teoria abordada sobre o assunto, por isso a escolha sobre a Universal Transportadora em empresa na qual faz parte.

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os desafios de gestão enfrentados pelos proprietários da empresa familiar.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais vantagens, desvantagens e desafios que as organizações familiares apresentam na condução de sua gestão;
- b) Entender aspectos como, profissionalização e sucessão sob gestão familiar;
- c) Sugerir ações que possam proporcionar melhorias para a empresa Universal Transportadora de Veículos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo são apresentados os conceitos relacionados a empresas familiares dos principais pesquisadores na atualidade, as principais características das empresas familiares, bem como o que há escrito sobre vantagens e desvantagens enfrentados no processo de profissionalização e sucessão das empresas familiares.

2.1 DEFINIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

(CHIAVENATO, 2009), afirma que a palavra administração tem sua origem no latim, *ad* (junto de), e *Ministrativo* (prestação de serviço) e que o mesmo significa a ação de prestar serviço ou ajuda, outro significado é aquele que presta um serviço a outro ou uma atividade que se recebe por transmissão de outros.

Modernamente, à administração representa o governo e a condução de uma organização ou empresa por meio de atividades relacionadas com o planejamento, organização, direção e controle da ação empresarial (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com (CHIAVENATO, 2009), a tarefa da Administração baseia-se em interpretar os objetivos aventados pela organização e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todos os níveis e áreas da empresa, com a função de atingir tais objetivos da melhor forma possível.

Desta forma a administração é o uso das competências organizacionais e recursos para alcançar objetivos definidos com eficiência e eficácia, por intermédio de um arranjo convergente. Para (DRUCKER, 2001), administrar é aplicar o conhecimento e ação, uma vez que a administração transforma a informação em conhecimento e este em ação.

2.2 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

No passado remoto, todo e qualquer negócio tinha base familiar, e a forma mais comum era a propriedade rural. Com o decorrer do tempo, começou a haver falta de produtos para atender todos os desejos e necessidades dos indivíduos e as pessoas passaram a trocar um produto pelo outro, originando o comércio. Essa foi a natureza da empresa durante muitos anos em todos os países (DONATTI, 1999).

No Brasil, segundo (OLIVEIRA, 2010), as empresas familiares surgiram no início do século XIV com as companhias hereditárias, logo após o país ser descoberto por Portugal. Essas companhias, como o próprio nome indica, podiam ser transferidas por herança aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. Posteriormente, houve o incremento de empresas familiares, resultantes de movimentos imigratórios e alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros.

As empresas familiares cobrem cerca de 80% da atividade total do segmento das micro e pequenas empresas, constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que não tem condições de desenvolver seu próprio negócio, tornando-se uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte. (IBGE, 2001), ou seja, base importante para contribuição no crescimento e desenvolvimento do País.

Para (HACK, 2013), a empresa familiar é a forma mais nítida de empreendedorismo na sua forma ampla, pois o início de toda empresa familiar vem do visionário e audaz empreendedor que inicialmente necessita do auxílio dos familiares e poucos colaboradores, a empresa em si é a junção de todos os esforços dos componentes da família em busca de um determinado propósito.

De acordo com (OSÓRIO, 2000), enquanto as grandes empresas familiares tendem a se profissionalizar ou a desaparecerem engolfadas pelos processos de megafusões que a globalização tem ensejado, as pequenas e médias empresas familiares investem em procedimentos visando melhorar seu desempenho na gestão de negócio.

2.3 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

O crescimento econômico vivido pela maioria dos países ocidentais a partir de meados dos anos 1950, e especialmente durante as décadas de 1960 e 1970, permitiu o nascimento e desenvolvimento da maioria das empresas familiares atuais.

No entanto, elas vêm enfrentando difíceis mudanças desde meados da década de 1980, mudanças essas que, se impactam todas as empresas obrigando-as a melhorar sua competitividade, independente de sua forma institucional, trazem para a empresa familiar

tradicional uma questão que se não for equilibrada, pode representar um obstáculo ao desenvolvimento desse tipo empresarial, destacando-se três aspectos: sucessão, profissionalização e dilemas com o crescimento e consolidação. (LETHBRIDGE, 2008).

Esse tipo de empresa só perde essa denominação quando seu controle acionário, e naturalmente seu poder decisório, deixam de estar centralizados nas mãos da família e são pulverizados, não existindo assim a concentração de poder (ADACHI, 2006).

As empresas familiares estão divididas em alguns tipos, (DONATTI, 1999) apresenta três:

- **Primeiro** tipo o de capital fechado, conhecido como modelo tradicional, onde a família exerce total domínio sobre os negócios e existe pouca transparência financeira e administrativa.
- **Segundo** tipo é o de capital aberto, conhecido como híbrida, tendo em sua administração uma maior participação de profissionais que não pertencem à família. Mesmo com essa característica a família ainda possui o controle da empresa.
- **Terceiro** e último a ser apresentado, são as que possuem ações em poder do mercado. Neste caso, a família pode influenciar na tomadas de decisões, mesmo não estando próxima da administração no seu dia a dia. Essa influência pode ocorrer em casos onde os proprietários são donos majoritários das ações da empresa.

De acordo com os conceitos sobre empresa familiar já descritos e discutidos anteriormente, (ADACHI, 2006), propõe uma estruturação para o conceito de empresa familiar, que deve ser compreendida em cinco fatores:

- **Organização:** Local com constituições jurídicas próprias, cultura, missão, visão e valores dependente de seus proprietários e administradores, com o objetivos definidos, atuando como um sistema, interage com variáveis do ambiente interno e externo no qual atua.
- **Família:** Concepção abrangente, que agrega parentes, composto por cônjuges, filhos, agregados e outros. Não é possível restringir o termo de empresa familiar a apenas uma família, pois empresas familiares iniciam suas atividades com base em uma sociedade entre dois ou mais amigos, entrelaçando, portanto, mais de uma família.

- **Poder de decisão:** Não se pode restringir o número de familiares que pertencem a uma empresa deste molde, pois é importante que essas pessoas consigam concentrar o poder de decisão sobre o destino dos negócios, através do controle da sociedade na mão dos mais preparados.
- **Controle da sociedade:** Está relacionado com a competência de certos indivíduos de dominar as principais decisões quanto ao futuro da empresa, não sendo necessário que a totalidade das ações esteja em poder da família.
- **Eventual participação da gestão:** Empresas administradas pelos próprios familiares, bem como organizações geridas por profissionais, sem qualquer vínculo familiar ou societário. Por isso, a utilização do termo eventual.

Identificar uma pessoa que tenha as características citadas pode ser essencial para garantir a continuidade da empresa familiar.

Ter um processo rigoroso na seleção do sucessor é recomendado, porque força o desenvolvimento dos herdeiros e desperta o desejo de manter o negócio da família, conforme (BORNHOLDT, 2005).

2.4 GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

O processo de gestão pode ser visto como um método ou como uma forma de se realizar, harmonicamente, ações conjuntas para se atingir a um fim organizacional desejado. Segundo (POUTIZIORIS, 2003), existem quatro tipos de pequenas empresas de gestão familiar:

- **Tradicionalistas:** são empresas que buscam manter o estilo de gestão da família, ou seja, buscam manter, através das gerações, a família no controle. Representam 61% das empresas familiares;
- **Estrelas em crescimento:** esse tipo de empresa familiar está interessada no aumento da dimensão da empresa, seja por aquisições ou joint ventures. Nesse tipo, as características familiares podem ser suplantadas em nome da expansão. Representam 21,4% das empresas familiares;

- Lutadoras: são as empresas familiares que não apresentam uma orientação estratégica clara, estão sujeitas às pressões financeiras, e raramente apresentam planos de expansão. Neste caso, a sobrevivência precede a manutenção do negócio familiar. Representam aproximadamente 15% das empresas;

(LOPES, 2008), afirma que no ambiente da empresa familiar o papel profissional, caracterizado por ser racional e objetivo, intercala com o papel familiar, indissolúvel, repleto de afetividade construída por meio da história de cada membro da família. As características e os problemas das empresas familiares criam vantagens e desvantagens.

2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com (LODI, 1993), a empresa familiar tem muitas vantagens na qual podem levar ao sucesso, mas também desvantagens e desafios enfrentados no dia a dia, e, não tendo uma boa administração, pode até chegar à falência. Muitos motivos preocupam um administrador de uma empresa familiar.

Talvez seja pelo fato de as empresas familiares serem um objeto de estudo ainda bastante recente que parece existir a necessidade de se fazer uma distinção e uma comparação entre as empresas familiares e as não-familiares.

Dentre eles, problemas familiares particulares que se abatem perante a família, que podem levar a empresa ao fracasso, sendo essa uma das desvantagens de uma empresa familiar.

Ainda de acordo com (LODI, 1993), as vantagens que uma empresa familiar apresenta são:

- A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa;
- O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro;
- A escolha correta do sucessor na direção do negócio causa um grande respeito pela empresa;
- O sistema de decisão é mais rápido;

- A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais;
- As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro. Outro ponto que não se pode deixar em branco, é a profissionalização da empresa familiar;

Ainda de acordo com (LODI, 1993), a empresa familiar apresenta algumas fraquezas que podem ser classificadas como:

- Os conflitos de interesse entre família e empresa;
- O uso indevido de recursos da empresa por membros da família;
- A falta de sistema de planejamento financeiro;
- A resistência à modernização do marketing;
- O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Conforme (BERNHOEFT, 1995), cada vez mais os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: "As questões da sucessão e profissionalização são pontos chave do sucesso da empresa familiar".

Dentro de casa são pais, irmãos, primos e tios, e na organização são executivos, sócios e até mesmo chefes. Os conflitos geralmente surgem de diferentes expectativas entre todos. Outras vezes, os conflitos surgem em função de resquícios do passado que trazem consequências no presente. (BORNHOLDT, 2005).

Os principais conflitos entre as organizações familiares se dão entre pais e filhos, irmãos, conjugues, primos e tios.

E seus principais motivos são, entre outros, o comportamento infantil, a falta de confiança, ressentimento com algo anterior, incompatibilidade entre estilos de vida, necessidade de estar sempre no controle, ciúmes e a competição. (LODI, 1993).

Ainda segundo (BORNHOLDT, 2005), a convivência entre familiares que convivem e desempenham papéis diferentes na família e na empresa, tendem a se tornar crítico.

De acordo com (BORNHOLDT, 2005), A necessidade de administrar conflitos existe em qualquer instituição formada por duas ou mais pessoas. No contexto das empresas familiares, distinguem-se conflitos de interesses em função da tridimensionalidade dos sistemas de organizações familiares.

2.6 PROCESO DE PROFISSIONALIZAÇÃO

O processo de profissionalização na empresa familiar deve ser entendido como o caminho pelo qual as estratégias de gestão das atividades e esforços organizacionais adotados, vão se formalizando, à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de crescimento.

Segundo (GRZYBOVIZKI, 2002), o processo de profissionalização da administração pode ser apreendido em sua globalidade, como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento. É preciso substituir métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais a profissionalização da empresa familiar implica em três pontos básicos Segundo (LODI,1993):

- Integrar profissionais e familiares na direção e na gerência da empresa;
- Adotar práticas administrativas mais racionais;
- Recorrer à consultoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

Para (LODI, 1993), profissionalização é o processo pelo qual uma organização assume praticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas é a adoção de determinado código de formação ou conduta num grupo de trabalho, é a substituição de métodos indutivos por métodos impessoais e racionais.

A profissionalização de gestores na prática consiste na contratação de executivos comprovadamente competentes para ocupar cargos importantes no seu organograma, envolvendo regras de contratação, fundamentadas na necessidade de profissionais para desempenhar determinada função, políticas de remuneração equiparadas ao cargo e equivalente às praticadas no mercado e avaliação pelo desempenho.

Já na profissionalização dos familiares, com base na definição da profissionalização dos gestores acima descrita, pode-se deduzir que os familiares terão liberdade de escolher a carreira que desejarem e esta escolha deve ser baseada nas aptidões e vocações de cada pessoa e deve contar com o apoio da família.

A profissionalização de uma empresa familiar envolve a profissionalização dos sócios, já que os herdeiros, independente da profissão que desejarem seguir, serão membros de uma mesma sociedade, e como sócios, devem estar preparados para este papel, especialmente pelo fato desta sociedade representar uma parcela significativa do patrimônio de cada herdeiro, na qual ele fará jus ao recebimento de dividendos e outros direitos. Neste âmbito é relevante ao processo fazer com que cada sócio conheça os limites dos seus direitos, seus deveres e que adote uma postura de sócio profissional (ADACHI, 2006).

Para (OLIVEIRA, 2013), é necessário saber distinguir os diferentes papéis que o proprietário da empresa familiar desempenha, o de executivo da empresa familiar o de pai, tio ou avô de um jovem profissional que está iniciando o trabalho na empresa familiar, pois, às vezes, pode acontecer de esse executivo ter dificuldade de tratar os novos membros da família que assumem cargos na empresa como novos colegas de trabalho, e os trata como filhos, sobrinhos ou netos imaturos e sem qualquer experiência.

(ADACHI, 2006), diz que profissionalizar uma empresa familiar não significa apenas abolir o a praxe do pai utilizar o termo filho na empresa e vice-versa. O processo consiste em preencher cargos com pessoas que detenham habilidades necessárias para cumprir suas funções e assumir responsabilidades, sobretudo profissionalizar a família.

(ADACHI, 2006), ressalta que, via de regra, inexistente profissionalização nas empresas familiares, especialmente as que são administradas pela 1ª geração, mas há exceções que já ultrapassaram com sucesso o processo de profissionalização e se encontram num estágio avançado para assegurar uma vida organizacional longa.

Há de se considerar também que existem três perspectivas acerca do tema que devem ser observadas: a) a profissionalização dos gestores, b) a profissionalização dos familiares e c) a profissionalização dos sócios.

2.7 PROCESSO DE SUCESSÃO

O sucessor deve ser um profissional capaz de gerir a empresa e dar continuidade àquilo que está indo bem e solucionar, da melhor maneira possível, possíveis problemas que ocorrem na sua gestão.

Em alguns casos, não se encontram nos familiares pessoas profissionalizadas competentes para gerir a empresa, por isso a busca por profissionais fora da família se torna inevitável para que a empresa não tome rumos decrescentes em sua expansão, o que pode ocasionar perda de competitividade no mercado em que atua e, até mesmo, problemas quanto à sua perpetuidade.

Para que a sucessão aconteça, (LEONE, 2005), defende que é necessário que haja um planejamento da sucessão, pois, por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo e por outro, o sucedido deve tornar esse processo mais claro, informando aos familiares detalhes de como está o encaminhamento para escolha do sucessor.

(FLORIANI, 2007), a título de recomendação, aponta dez etapas para direcionar com êxito o processo sucessório:

- Selecionar entre os familiares da geração seguinte, os potenciais candidatos à sucessão;
- Formar, adequadamente, esses potenciais candidatos;
- Compartilhar com eles sua formação;
- Selecionar o candidato com maior capacidade de ser líder das equipes diretivas atuais;
- Selecionar o candidato com maior capacidade, para liderar a família;
- Selecionar o candidato com melhor capacidade para compartilhar uma pré-sucessão;
- Observar os tempos de pré-sucessão;
- Controlar e administrar a solução dos possíveis conflitos que poderão se criar com os herdeiros não escolhidos;
- Orientar e acompanhar os primeiros tempos da sucessão;

- Planejar o tempo adequado para a saída do sucedido e 'liberação' do sucessor em seu trabalho de gestor.

Como os sucessores não assumem a liderança de uma empresa de uma hora para outra, (LONGENECKER, 1997), apresentam os estágios na sucessão, que é considerada um processo de transição longo e exaustivo:

- Estágio Pré-empresarial ou Estágio I é quando o sucessor cresce familiarizado com a empresa, por exemplo, desde os 4 ou 5 anos a criança já acompanha o pai ao escritório. Esse estágio é considerado um planejamento informal.
- Estágio Introdutório ou Estágio II é quando ocorrem experiências antes que o sucessor já tenha idade suficiente para começar a trabalhar nos negócios da família.
- Estágio Funcional Introdutório ou Estágio III os filhos começam trabalhar na empresa em tempo parcial. Esse estágio inclui a preparação educacional e a experiência na organização.
- Estágio Funcional ou Estágio IV começa quando o sucessor entra na empresa trabalhando em horário integral, participando efetivamente das atividades.
- Estágio Funcional Avançado ou Estágio V é o momento em que o sucessor assume tarefas gerenciais dentro da empresa.
- Estágio Inicial de Sucessão ou Estágio VI: inicia-se quando o sucessor é nomeado presidente da empresa e assume a administração, mas ainda com o apoio do pai ou fundador.
- Estágio Maduro de Sucessão ou Estágio VII: é quando o processo de transição se completa, e o sucessor de fato já é o líder.

Segundo (CASILLAS, 2007), existem seis questões que devem ser consideradas ao iniciar a preparação dos sucessores:

- Posicionar o herdeiro no nível correto dentro da hierarquia organizacional, isto é, a empresa tem que se beneficiar com o talento do sucessor e o ajudar a interiorizar a cultura da empresa. Nem sempre começar em um nível baixo da hierarquia é o ideal;

- Orientar e supervisionar o sucessor, instruindo e corrigindo o herdeiro em sua nova função;
- Avaliar seu desempenho. O sucessor deve ser avaliado regularmente com base nos objetivos a serem alcançados;
- Todos os colaboradores da empresa familiar, incluindo o fundador, devem se responsabilizar pelo desenvolvimento do aprendiz até que o mesmo assuma seu lugar definitivo;
- Acredita-se que a melhor maneira de aprender é executando, portanto, é fundamental deixar o aprendiz praticar seu novo papel dentro da empresa, incluindo as responsabilidades que o acompanharam;
- Facilitar a aquisição de novas experiências em áreas diversas da empresa, pois o sucessor precisa ter o mínimo de conhecimento da empresa e de seus processos.

(CASILLAS, 2007), compreende que para uma pessoa estar capacitada para assumir uma empresa familiar, a última etapa que é preparação imediata, na qual o sucessor será incorporado na empresa determinando uma função por um período não muito longo, e que esteja relacionado com o seu futuro cargo executivo, aumentando, progressivamente, a sua autonomia.

Logo não existe um modelo único para garantir a eficácia da mudança, assim como a teoria da contingência diz que não existe um modo, mais eficaz, eficiente e efetivo para administrar com sucesso a organização. Entender a sucessão na gestão como um processo de mudança organizacional é o primeiro passo para diminuir erros e dores tanto para os líderes como para os funcionários e colaboradores. Destaca-se ainda que, mesmo entendendo que independentemente de ser empresa familiar ou não, os administradores brasileiros não foram treinados a gerenciar processos de mudança, pois o foco da ciência da administração tem sido a eficiência.

3. METODOLOGIA

O capítulo apresenta os procedimentos utilizados para a elaboração do estudo, que teve como etapas o delineamento da pesquisa, categorias de análise, universo da pesquisa, procedimento e técnicas de coleta de dados, análise e interpretação dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método utilizado no trabalho foi da observação exploratória participante, e a coleta de dados por meio de entrevista estruturada aplicada ao proprietário da empresa e complementada com dados bibliográficos referentes à temática pesquisada.

Quanto à abordagem, a pesquisa será qualitativa., Segundo (ALVES, 2007), o pesquisador colhe informações, examina cada caso separadamente e constrói um quadro teórico geral, a partir das informações obtidas”. Com a pesquisa exploratória, o pesquisador pode obter o máximo de informações, permitindo novas descobertas além de um amplo conhecimento.

A pesquisa ocorreu por meio de levantamentos bibliográficos e entrevista conduzida, feita com os proprietários da empresa Universal Transportadora de Veículos.

Neste cenário todas as mudanças e investimentos empresariais devem ser imensamente estudados para que isso não possa vir a comprometer toda a estrutura da empresa e o negócio familiar. A pesquisa qualitativa busca aprofundar o conhecimento do objeto pesquisado (HAIR JUNIOR, 2005).

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

O estudo de algumas categorias apontaram vantagens, desvantagens nos desafios diários encontrados na gestão de empresas familiares, ou seja, permitiu um aprofundamento em alguns aspectos que merecem destaque, tais como profissionalização, sucessão.

Sucessão segundo (OLIVEIRA, 2010), como aquela em que a empresa contrata profissionais externos para os postos de gestão, entende-se como sucessão profissional aquela em que os postos de gestão são ocupados por profissionais, quer sejam familiares ou profissionais de mercado.

Profissionalização para (LODI, 1993), é um processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é adoção de determinado código de formação ou de conduta, num grupo de trabalho, é substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Um dos métodos de pesquisa é a observação do ambiente, para compreender a dinâmica interna, seja pela postura e comportamento dos gestores, produção, seja para diagnosticar procedimentos, processos e sistemas que podem comprometer a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Com essa técnica de observação, identificaram-se os fatores que necessitam de mudanças e os pontos fortes que, por vezes, não são trabalhados de forma que a empresa se beneficie deles. A pesquisa foi realizada com os proprietários da empresa, sendo a coleta de dados constituída por uma entrevista estruturada, conduzida pelo pesquisador com perguntas abertas para obter informações mais detalhadas, buscando aprofundar a situação.

A entrevista tem como objetivo a obtenção de informações dos entrevistados, sobre determinado assunto. As informações obtidas deram-se através da observação direta intensiva com a técnica da entrevista. Segundo o que nos ressalta (HAIR JUNIOR; 2005), uma entrevista em profundidade é uma sessão de discussão entre o entrevistador e o entrevistado.

Os entrevistados são escolhidos pelo seu conhecimento especializado sobre o determinado assunto, ou seja, o principal gestor do setor em análise, uma entrevista em profundidade permite uma sondagem muito mais profunda do que a do grupo de foco.

Com essa técnica de observação, identificaram-se os fatores que necessitam de mudanças e os pontos fortes que, por vezes, não são trabalhados de forma que a empresa se beneficie deles. (HAIR JUNIOR, 2005).

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

(DIEHL, 2004), afirmam que os dados coletados, sejam eles de caráter qualitativo ou quantitativo, sempre são submetidos a algum tipo de análise, a fim de permitir uma adequada interpretação e posterior construção de propostas.

O procedimento qualitativo se refere ao caráter subjetivo de alguns temas, ou seja, trabalha com o universo dos significados, aspirações, crenças, valores e atitudes, para (DIEHL, 2004), a pesquisa qualitativa tem a facilidade de descrever determinado problema, analisando as variáveis e classificando os processos experimentados, permitindo uma interpretação particular da empresa.

A análise dos dados será feita a partir dos dados coletados nas entrevistas com os gestores da empresa familiar estudada, onde, fora confrontados com os conceitos levantados no referencial teórico, caracterizando desta forma a pesquisa como qualitativa.

Os dados da pesquisa foram registrados através de relatórios escritos pelo pesquisador e a análise se baseou em análise de conteúdo das entrevistas feitas para argumentar e concluir.

Para (HAIR JUNIOR, 2005), a análise de conteúdo coleta dados através da observação e análise do conteúdo ou mensagem de texto escrito. O resultado final é muitas vezes utilizado para quantificar os dados qualitativos coletados.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo consiste nos resultados da pesquisa, dessa forma aborda o contexto da empresa familiar estudada, bem como a análise e interpretação dos dados coletados e as sugestões à empresa.

4.1 CONTEXTO DA EMPRESA

A empresa estudada encontra-se as margens da BR 230 número 838, na Rua Professor Oswaldo de Miranda Pereira, no Bairro de Brisamar, na cidade de João Pessoa.

A sede da empresa no início de suas atividades estava localizada no Bairro do Cristo em 2003, porém esta no mesmo local atualmente há 10 anos, desde 2007, prestando serviços de transporte de veículos, constituída por membros da família na gestão do negócio e por colaboradores nas áreas operacionais, o dinheiro é utilizado para gastos familiares, utilizado para giro de capital da empresa e investimentos na empresa.

A empresa utiliza o Simples Nacional, um sistema simplificado de recolhimento de tributos e contribuições federais para micro e pequenas empresas, logo, presta contas com a Receita Federal através da contabilidade regular, conforme normas da legislação vigente. Como eles utilizam o simples nacional, a principal informação é a declaração do imposto de renda.

Na sua estrutura atual, a empresa é gerida por proprietários nas áreas mais estratégicas do negócio todos são de cunho familiar, composta por cônjuge e filhos cunhada e sobrinho, no total de seis pessoas na gestão diária da Universal Transportadora de Veículos.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA ENTREVISTA

Nesta seção são apresentadas, analisadas e interpretadas as respostas da entrevista aplicada ao proprietário da empresa familiar.

1- Sua empresa por ser uma empresa familiar possui vantagem sobre as demais no mesmo ramo de atuação no mercado? Quais são as principais vantagens?

“Sim, possui por se tratar de uma empresa familiar nos remete a seriedade e confiança em tudo o que faz, nas micro e pequenas empresa isso é mais comum de se ver, é ótimo para a empresa, mas a família deve estar em sintonia e trabalhar unida para conquistar o sucesso.”

“As principais vantagens são que as pessoas estão acostumadas a serem tratadas diretamente com os donos, outro fator de extrema relevância é quanto aos custos, sem ter de pagar por mais funcionários onde os mesmos tem mais engajamento diante das situações, logo, as soluções fluem com mais rapidez elevando o nome da empresa, trazendo confiabilidade.”

De acordo com (LODI, 1993), a empresa familiar tem muitas vantagens que na qual podem levar ao sucesso, mas também desvantagens e desafios enfrentados no dia a dia, e, não tendo uma boa administração, pode até chegar à falência. Muitos motivos preocupam um administrador de uma empresa familiar.

2- Quais as principais dificuldades encontradas na gestão familiar ?

“Acredito que as principais dificuldades encontradas quanto à gestão, estão diante da falta de obediência em determinadas situações, falta de planejamento para o futuro da empresa, e maior delas é quanto a retorno financeiro, giro de capital (dinheiro), para podermos investir e melhorar o negócio, ou seja, na maneira de administrar as finanças.”

De acordo com (BORNHOLDT, 2005), Definir as normas e as regras entre os interesses individuais em prol do coletivo (empresa) é fundamentalmente um processo de renúncias. As renúncias da individualidade em prol da identidade familiar (e não por opção) costumam despertar os sentimentos mais contraditórios e ambivalentes, como paixão, ódio, amor, inveja, segurança e resignação, que não sendo controlados pode afetar toda a organização.

3- A empresa já passou por um processo sucessório?

“Não”.

Deve-se dar destaque às ideias e às possibilidades que o futuro oferece. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade passando de pai para filho é o sonho dourado para grande parte da população do mundo (RICCA, 2006.)

4- A empresa familiar possui um possível sucessor?

“Sim, possui”.

De acordo com (GRZIBOVSKI, 2002), o empresário por sua vez, está mais revestido da identidade de sucessor, é mais profissional, flexível, descentralizador, tem mais vínculo com a dinâmica de mercado e com a racionalidade objetiva, não se esquecer da cultura da empresa e não transforma-la em algo distante de suas origens.

Conforme (OLIVEIRA, 2010), a visão, no planejamento estratégico, em relação a escolha do sucessor, é considerada uma limitação da ação para que os gestores possam visualizar, num dado período de tempo, quais são os fundamentos de suas ações com impacto a longo prazo e uma abordagem mais ampla, é um trabalho de planejamento por parte de toda organização. Então, visão são as expectativas dos gestores e colaboradores em relação ao futuro da empresa.

5 - Como sua empresa e familiares pensam a respeito da próxima sucessão?

“Enxergam grande futuro, crescimento, mesmo diante das dificuldades, mas com os desafios expostos a empresa terá novas experiências e com os erros surgiram novos aprendizados. Quanto à próxima sucessão, a pessoa que acredito que irá me substituir está no caminho certo e com uma linha de pensamento correta, a pessoa ideal.”

A empresa deverá ter uma missão de onde quer chegar, e nessa missão devem ser inseridas, expectativas, propósitos e metas, de acordo com a área em que a empresa atua no mercado. Conforme (RICCA, 2006), a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência.

6 - Existe uma preparação? Como a empresa e os familiares vêm este possível sucessor ?

“Sim, existe uma preparação. A pessoa que irá levar a diante o nome da empresa e da família, vai manter a cultura da mesma, preservando a ética e os bons princípios.”

Como os sucessores não assumem a liderança de uma empresa de uma hora para outra, (LONGENECKER, 1997), apresentam os estágios na sucessão, que é considerada um processo de transição longo e exaustivo.

7- Quais foram às medidas adotadas para a preparação do novo sucessor ?

“As medidas adotadas para a preparação do novo sucessor, é deixar o mesmo frente a todos os parâmetros da empresa, e saber lidar com a empresa e a família, mostrar-lhe que o respeito é a base de todas as coisas, que as pessoas deverão ser humanas com seu próximo.”

Para que a sucessão aconteça, (LEONE, 2005), defende que é necessário que haja um planejamento da sucessão, pois, por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo e por outro, o sucedido deve tornar esse processo mais claro, informando aos familiares detalhes de como está o encaminhamento para escolha do sucessor.

8- No caso do possível sucessor não aceitar seria possível à contratação de um profissional que não um integrante da família?

“Acredito que a possibilidade do sucessor não aceitar está distante, preparamos o mesmo desde o início da empresa, toda família o incentiva.”

Conforme (BERNHOF, 1995), cada vez mais os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: "As questões da sucessão e profissionalização são pontos chave do sucesso da empresa familiar.

9- A empresa possui uma visão de futuro, qual o planejamento para os próximos 5 anos?

“Sim, para os próximos cinco anos queremos estar com novas filiais, (Matriz: João Pessoa-PB & Filial: Recife-PE), investindo na parte serviço de pátio, sendo referência aqui na região, mas não deixando de lado os outros setores como o de transporte.”

Conforme (RICCA, 2006) a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência, a maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

10- Você acredita que a profissionalização da gestão é importante para a perpetuação da empresa? Por quê?

“Eu como ‘gestor’ como uma pessoa que toma frente aos negócios da família todas as pessoas que tem empresa devem buscar uma qualificação.”

“Porém um fator relevante que não se pode deixar de lado é em primeiro lugar, saber como é nossa empresa, que tipo de público queremos atender, qual setor temos mais foco, e quais setores devemos manter na empresa para que com possamos atrair mais clientes, para quem sabe vender a ela, todos os nossos “serviços”, por isso que é de muita importância que tenhamos um profissionais dentro da empresa que seja bem qualificados para que a empresa possa cada vez mais buscar novos clientes.”

Segundo (GRZYBOVSKI, 2002), o processo de profissionalização da administração pode ser apreendido em sua globalidade, como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento.

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao (Analisar os desafios de gestão enfrentados pelos proprietários da empresa familiar?), foi apurado que muitos são os desafios a serem enfrentados, como a ampliação da capacidade e atração de novos clientes e/ou fidelização dos atuais, então, a pesquisa teve como objetivos de estudo a respeito da capacitação de gestão e do processo profissionalização e sucessão na administração da empresa familiar.

Logo ao (Identificar as principais vantagens, desvantagens e desafios que as organizações familiares apresentam na condução de sua gestão?), foi encontrado as principais vantagens que são que as pessoas envolvidas e os parceiros estão acostumados a serem tratados diretamente com os donos, e os familiares tem mais engajamento diante das situações, logo, as tomadas de decisões fluem com mais rapidez elevando o nome da empresa, trazendo maior confiabilidade frente ao mercado.

As principais desvantagens encontradas quanto à gestão, estão diante da falta de obediência em determinadas situações, falta de planejamento para o futuro da empresa, e maior delas é quanto a retorno financeiro, giro de capital (dinheiro), para poder investir e melhorar o negócio, ou seja, na maneira de administrar as finanças.

Portanto (Entender aspectos como, profissionalização e sucessão sob gestão familiar?), conforme (RICCA, 2006), são que a maior preocupação das empresas familiares é com a sua sobrevivência, a maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

Um fator relevante foi saber que o tipo de público a empresa a médio e longo prazo quer dar mais enfoque. Se fornecer serviços para empresas de grande e médio porte, ou para o público de transporte particular.

Observou-se que o foco mediante o investimento restrito da empresa foi direcionado a atender e proporcionar melhor qualidade nos serviços prestados as empresa de médio e grande porte, por isso foi de muita importância o investimento e foco, na capacitação e captação de profissionais que vieram agregar qualidade na gestão da empresa.

Segundo (GRZYBOVSKI, 2002), o processo de profissionalização da administração pode ser apreendido em sua globalidade, como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento.

Conforme (BERNHOF, 1995), cada vez mais os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: As questões da sucessão e profissionalização são pontos chave do sucesso da empresa familiar.

Foi percebido que a possibilidade do sucessor não aceitar está distante, pois o mesmo foi preparado desde o início da empresa, e toda família o incentiva. As medidas adotadas para a preparação do novo sucessor, e deixar o mesmo frente a todos os parâmetros da empresa, e saber lidar com a empresa e a família, mostrar-lhe que o respeito é a base de todas as coisas, que as pessoas deverão ser humanas com seu próximo.

Para que a sucessão aconteça, (LEONE, 2005), defende que é necessário que haja um planejamento da sucessão, pois, por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo e por outro, o sucedido deve tornar esse processo mais claro, informando aos familiares detalhes de como está o encaminhamento para escolha do sucessor.

4.4 SUGESTÕES

Conforme se pode perceber no decorrer da pesquisa, a empresa apresenta um grau de dificuldade com relação a sua organização, portanto, emerge como prioridade que a mesma seja organizada através de setores, para que através de um cronograma de atividades possa se traçar as metas e os objetivos da empresa.

- a) A sucessão, embora necessite desenvolver alguns conhecimentos mais aprofundados de gestão, e que aos poucos vá dando alguns comandos do dia-a-dia para o membro definido como sucessor, sendo este considerado aspecto de extrema relevância para o cotidiano da empresa, e consecutivo crescimento da mesma.
- b) A profissionalização da gestão foi verificado que a empresa ainda tem como base para suas práticas da maioria de suas ações o empirismo. Propõe-se, portanto, a profissionalização da empresa, qual, desde que seja adequadamente desenvolvida trará resultados expressivos e compensatórios.
- c) Dissociação da família com a empresa: dá-se de maneira lenta, mas, é necessário;
- d) Revisão dos cargos dos familiares que ainda estiverem na empresa: análise da real capacitação de cada um e a melhor posição a ser ocupada por este na empresa;
- e) Setor financeiro, como a empresa é de estrutura familiar, hoje a mesma não tem um controle específico de entradas e saídas de caixa, sendo que todos os gestores tem acesso e efetuam pagamentos e recebimentos de contas. Propõe-se um controle de caixa diário, através de um software, para assim haver controle nos resultados. Propõe-se que o futuro sucessor seja a pessoa na qual possa tomar frente a isso, o qual ficará responsável pelo controle da frota, realização de pesquisa de mercado.

Finalmente, vale citar algumas recomendações apontadas por (LODI, 1993), as quais devem ser analisadas de antemão no desenvolvimento do processo de profissionalização, que são:

- Defina o seu objetivo ao contratar um profissional;
- Conceitue o cargo antes de procurar o homem;
- Especifique o tipo de pessoa adequada;
- Defina o apoio e as condições de trabalho que lhe serão dados.

Enfim para garantir a transparência e ajudar nas definições de critérios e regras uma boa alternativa é criar um conselho de família, onde se reúnam esporadicamente para discutir e resolver conflitos e também alinhar os objetivos e valores da família. Com a conscientização de que a empresa precisa ser independente, que precisa crescer e para isso necessita da geração de lucro que possibilite uma larga evolução. Os envolvidos na gestão precisam unir forças para vencer os conflitos e ainda realizar uma administração coerente, que busque aperfeiçoar os controles administrativos e os recursos humanos, pois são as chaves para se alcançar o sucesso em qualquer gestão.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo verificar os desafios enfrentados pela empresa familiar Universal Transportadora de Veículos, no que consiste gestão organizacional, com o estudo pode-se extrair o maior número de informações possíveis para termos noção de suas maiores dificuldades, tanto para planejar e gerenciar, como para saber de suas expectativas para o futuro a curto e a longo prazo, pois só com um levantamento como este conseguimos entender o quão são desprovidas de suporte as pequenas e médias empresas brasileiras.

Após análise dos dados, conclui que são necessárias ações de planejamento da gestão, profissionalização e sucessão da empresa, as quais são de fundamental importância, considerando que a organização possui grandes potencialidades a serem exploradas.

Pode-se afirmar que parte dos desafios aqui evidenciados e enfrentados pela empresa objeto de estudo podem ser consideradas comuns às demais organizações tipificadas como familiares. Assim a pesquisa cumpriu a tarefa de refletir acerca da empresa familiar, em um contexto dinâmico e extremamente competitivo, apontando ações que visam à sobrevivência da organização.

Assim, com a elaboração do estudo, teve-se a oportunidade de conhecer melhor a empresa Universal Transportadora de Veículos, ao permitir confrontar a realidade de suas práticas com aquilo que se identificou na literatura especializada. De fato, constatou-se vantagens, desvantagens e, sobretudo, desafios que as empresas familiares tem que enfrentar no seu dia-a-dia.

O mesmo pode ser dito em relação à Universal Transportadora de Veículos, a qual, inclusive, carece de um processo de profissionalização, entendido como determinante para sua sobrevivência a longo prazo face ao ambiente de competitiva crescente e de constantes mudanças vigentes no mundo atual.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. Família S.A: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ADIZES, I. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3. ed., São Paulo: Pioneira, 1996.
- ANDRADE, D. M. As relações ter propriedade, família e empresa, na dinâmica da sucessão em uma empresa familiar, 2005.
- ALVES, Magda. Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, R; CASTANHEIRA, J. Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros. São Paulo: Nobel, 1995.
- BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. Revista de administração, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez, 1994.
- BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- CASILLAS, J. Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. Gestão da empresa familiar. São Paulo: Thomson, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à administração geral.3.ed.rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- DAVEL, E; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. Organizações & Sociedade, v. 7. n. 18, p. 45-64, 2000.
- DIEHL, Astro Antônio; TATIM, Denise Carvalho. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DONATTI, Livia. Empresa familiar: A empresa familiar em um âmbito global. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 1, n. 10, out./dez., 1999.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

DRUCKER, P.F.O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo, Nobel, 2001.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, L. C. Sucessão Empresarial: Processo Sucessório em Empresas Familiares, 2007.

GERSICK. K. E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios, 2007.

GONÇAVES, S. C. Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. Harward Business Review. v. 10, n.4, 397-409, 1998.

GRZYBOVSKI, D. O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares,

GRZYBOVSKI, D. et al. Análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares pelo modelo de sustentabilidade: um estudo Brasil-Argentina, 2006.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.C. (org) – Empresa Familiar – tendências e racionalidades em conflito. 3. ed. Passo Fundo, UPF, 2002.

HACK, F. A. Gestão de Empresas Familiares de Pequeno Porte: Um Estudo de caso da confecções Gerhack Ltda, 2013.

HAIR JR., Joseph et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, (vários anos).

KETS DE VRIES, Manfred; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. A empresa familiar no divã: uma abordagem psicológica. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LEONE, N. M. C. P. G. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. Administração de pequenas empresas: Ênfase na gerencia empresarial. Tradução: Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti; revisão técnica Roberto Luís Margatho Gliangani. 1. Ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista do BNDES, Brasília, n 7, jun. 1997.

LOPES; Fernanda Tarabal. Fotografia de família: histórias de poder em organizações familiares, 2008..

LODI, J.B. A empresa familiar. 4. ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

PADULA, A. D. Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. Porto Alegre: SEBRAE, 1998.

OLIVEIRA, de L. J.; ALBUQUERQUE, L. A; PEREIRA, D. R. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OSÓRIO, LUIS CARLOS. Grupos: teorias e práticas – acessando a era da grupalidade. Porto Alegre: Artes, 2000.

RICCA, Domingos. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: CLA, 2006.

APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS PROPRIETÁRIOS

- 1- Sua empresa por ser uma empresa familiar possui vantagem sobre as demais no mesmo ramo de atuação no mercado? Quais são as principais vantagens?**
- 2- Quais as principais dificuldades encontradas na gestão familiar ?**
- 3- A empresa já passou por um processo sucessório?**
- 4- A empresa familiar possui um possível sucessor?**
- 5- Como sua empresa e familiares pensam a respeito da próxima sucessão?**
- 6- Existe uma preparação? Como a empresa e os familiares vêm este possível sucessor ?**
- 7- Quais foram às medidas adotadas para a preparação do novo sucessor ?**
- 8- No caso do possível sucessor não aceitar seria possível à contratação de um profissional que não um integrante da família?**
- 9- A empresa possui uma visão de futuro, qual o planejamento para os próximos 5 anos?**
- 10- Você acredita que a profissionalização da gestão é importante para a perpetuação da empresa? Por quê?**

