

EVELLYNNE THAYNARA ARAÚJO DE LIMA

**ANÁLISE DIAGNÓSTICA EM GESTÃO ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA
FAMILIAR DO SETOR DE PEÇAS E SERVIÇOS DE MOTOCICLETAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BANANEIRAS-PB

2018

EVELLYNNE THAYNARA ARAÚJO DE LIMA

**ANÁLISE DIAGNÓSTICA EM GESTÃO ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA
FAMILIAR DO SETOR DE PEÇAS E SERVIÇOS DE MOTOCICLETAS**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Raissa Dália Paulino, Doutora.

BANANEIRAS-PB

2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L732a Lima, Evellynne Thaynara Araujo de.
ANÁLISE DIAGNÓSTICA EM GESTÃO ORGANIZACIONAL NUMA
EMPRESA FAMILIAR DO SETOR DE PEÇAS E SERVIÇOS DE
MOTOCICLETAS / Evellynne Thaynara Araujo de Lima. -
Bananeiras, 2018.
71 f. : il.

Orientação: Raissa Dália Paulino.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Empresa Familiar. 2. Gestão Organizacional. 3.
Profissionalização. I. Paulino, Raissa Dália. II.
Titulo.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS

EVELLYNNE THAYNARA ARAÚJO DE LIMA

**ANÁLISE DIAGNÓSTICA EM GESTÃO ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA
FAMILIAR DO SETOR DE PEÇAS E SERVIÇOS DE MOTOCICLETAS**

Monografia julgada e aprovada em ____/____/____

Comissão Examinadora

Prof.^a Raissa Dália Paulino, Doutora.
(Orientadora)

Ana Caroline Salviano Ramos
(Examinadora)

Emiliano Rostand de Moraes Celio
(Examinador)

BANANEIRAS-PB

2018

A meus pais, pelo amor e dedicação
constantes.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o meu agradecimento mais verdadeiro e grandioso por ter me dado a oportunidade de crescer e ter me estimulado nessa longa e difícil caminhada até aqui, a nunca desistir do que sempre sonhei ser e viver. Agradeço por ser meu sustento em meio aos dias difíceis, pela proteção e amparo e, principalmente, por nunca ter desistido de mim. Só o Senhor sabe todas as lágrimas de saudade, de cansaço e de medo que foram derramadas e, só eu sei o quanto apenas o Teu colo foi o meu consolo. Obrigada, meu Deus!

Aos meus pais, Adalberto e Socorro, às pessoas mais importantes da minha vida, agradeço por tornar realidade essa conquista que um dia foi sonho. Sem vocês, não seria quem sou hoje muito menos chegaria tão longe! Em qualquer lugar que eu for, sempre lembrarei de onde vim e que vocês são e serão para sempre o meu alicerce, a minha principal referência e o melhor exemplo que eu poderia ter de dignidade, justiça, ética e humildade. Obrigada por sempre terem cuidado de mim com o amor mais genuíno e sem cobranças e por terem me ensinado o verdadeiro sentido da palavra família. Amo vocês mais do que eu consiga imaginar.

Aos meus irmãos Everthon, Adalberto Filho e Kleiton, os meus primeiros amigos aos quais Deus me permitiu a honra de crescer, agradeço pelo apoio, cuidado e auxílio nos momentos em que eu precisei. Agradeço pelas grandes demonstrações de preocupação e amor que por tantas vezes eram a minha única solução. Obrigada por vibrarem em minhas conquistas e por serem parte essencial em todas elas. Amo vocês.

A todos os professores que, com o dom de ensinar não somente para uma profissão, mas para a vida, a minha gratidão. Vocês inspiram gerações e são responsáveis pelo crescimento da humanidade! Agradeço, especialmente, a minha orientadora Raissa por ter sido solícita a todo o momento e ter auxiliado de forma grandiosa à construção deste projeto.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a concretização dessa fase da minha vida. Deus os abençoe!

”Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades... as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

LIMA, Evellyne Thaynara Araújo de. **Análise diagnóstica em gestão organizacional numa empresa familiar do setor de peças e serviços de motocicletas.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Universidade Federal da Paraíba. Bananeiras-PB. 2018. 71 f.

RESUMO

As empresas familiares tem sido um grande objeto de estudo no atual contexto das organizações pelo seu potencial de desenvolvimento e por contribuir de modo significativo à economia com a geração de emprego e renda, atuando numa posição de destaque no cenário de negócios. No Brasil, a maioria das empresas é de constituição familiar representando 99% de todas as empresas não estatais. Elas representam uma maior possibilidade de absorção de mão de obra e de geração de emprego sendo, também, as mais afetadas pela globalização. Nesse sentido, percebeu-se a necessidade de compreender o funcionamento da gestão organizacional de empresas familiares. Dessa maneira, o presente trabalho investigou o método de aplicação da gestão organizacional numa empresa familiar do setor de peças e serviços de motocicletas. Para isso, utilizou-se, a partir de uma abordagem quanti-qualitativa, o questionário do Programa Negócio a Negócio do Sebrae que analisa os seguimentos finanças, mercado, planejamento, organização e pessoas; aliado a um roteiro de entrevista semi-estruturado. Como resultado, observou-se que a maior parte das ações desenvolvidas pelos gestores na empresa são baseadas em um controle informal e, segundo suas percepções, precisam melhorar na administração do negócio, não estando satisfeitos com a maior parte das atividades executadas. Além disso, o vínculo afetivo das relações familiares é uma realidade no ambiente de trabalho e prejudica, em muitos momentos, o bom funcionamento e ascensão da empresa.

Palavras-chaves: Empresa Familiar. Gestão Organizacional. Profissionalização.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Prováveis Respostas para o quesito Finanças	41
Quadro 2 - Percepção do Empresário para o quesito Finanças	42
Quadro 3 - Prováveis Respostas para o quesito Mercado	44
Quadro 4 - Percepção do Empresário para o quesito Mercado.....	45
Quadro 5 - Prováveis Respostas para o quesito Planejamento	47
Quadro 6 - Percepção do Empresário para o quesito Planejamento.....	47
Quadro 7 - Prováveis Respostas para o quesito Organização.....	49
Quadro 8 - Percepção do Empresário para o quesito Organização.....	50
Quadro 9 - Prováveis Respostas para o quesito Pessoas.....	52
Quadro 10 - Percepção do Empresário para o quesito Pessoas.....	52

LISTA DE SIGLAS

AOE - Agente de Orientação Empresarial

CHA - Conhecimento, Habilidades e Atitude

MEI - Micro Empreendedor Individual

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SM - Salário Mínimo

SRF - Secretaria da Receita Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 Empresa Familiar	19
2.1.1 Definições de empresa familiar	23
2.2 Gestão organizacional	25
2.3 Sucessão na Empresa Familiar e Profissionalização	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 Caracterização da Pesquisa	30
3.2 Ambiente de Pesquisa/ Sujeitos da Pesquisa.....	32
3.3 Estratégia de Coleta e Tratamento de Dados.....	33
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 História e Apresentação da Empresa.....	36
4.2 Análise da Gestão Organizacional	37
4.2.1 Finanças	38
4.2.2 Mercado	42
4.2.3 Planejamento	45
4.2.4 Organização	47
4.2.5 Pessoas.....	50
4.3 Relacionamento Afetivo pelo Vínculo Familiar no Ambiente Organizacional.....	53
4.4 Profissionalização da Empresa.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
5.1 Sugestões e Recomendações.....	58
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICES.....	63
APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	64
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	65

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO.....	66
ANEXO.....	67
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	68

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares tem sido um grande objeto de estudo no atual contexto das organizações pelo seu potencial de desenvolvimento e por contribuir de modo significativo à economia com a geração de emprego e renda, atuando numa posição de destaque no cenário de negócios (FREITAS; KRAI, 2010).

No Brasil, a maioria das empresas é de constituição familiar representando 99% de todas as empresas não estatais. Elas representam uma maior possibilidade de absorção de mão de obra e de geração de emprego sendo, também, as mais afetadas pela globalização (OLIVEIRA; PAPA, 2009). Dessa maneira, é indiscutível que a empresa familiar é um tipo de organização predominante no mercado e coopera para o desenvolvimento das atividades econômicas e sociais (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

A nível mundial, elas apresentam grandes diferenças quanto o grau de competitividade, tamanho e ambientes econômicos, mostrando a existência de pequenas e médias empresas com grande potencial competitivo, situadas em um nicho de relevância no mercado (LETHBRIDGE, 1997).

Importantes para o crescimento de uma nação, as empresas familiares tem sido motivo de interesse acadêmico por apresentarem características próprias que instigam pesquisadores a descobrir a magnitude e as incógnitas entre a relação família e empresa; uma dinâmica desafiadora (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012). Nesse sentido, o interesse de pesquisadores em compreender as particularidades das empresas familiares tem crescido nas últimas décadas e fez gerar um aumento expressivo no número de produção acadêmica sobre esse tipo de estrutura organizacional (BORGES et al., 2016).

Evidentemente, o desafio de tornar uma família em uma família empresária torna a questão ainda mais complexa e, por tratar de um processo familiar, sabe-se que, além dos aspectos emocionais que envolvem a relação entre os membros da família, o patrimônio e, potencialmente conflitos de liderança e poder, são questões que fazem parte da realidade dessas organizações (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Nesse sentido, a relação de vínculo e conflitos de interesse entre empresa e família ocorrem por se tratar de um mesmo grupo de pessoas envolvidas em sistemas que possuem diferentes objetivos. Neste caso, a família que preza a unidade e harmonia nas relações sociais e, a empresa envolvida pela competitividade e resultados. Esses dois universos ao qual demonstra a dimensão empresa/família é colocado à prova quando se tem a figura do profissional racional confundida à sua imagem afetiva, que faz gerar uma problemática

insolúvel constante de vínculos pré-existentes (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012).

Além das ameaças advindas da própria cultura familiar e das ameaças externas das mudanças nos padrões de concorrência e dos regimes econômicos às quais, grande parte destas empresas estão sujeitas, a empresa familiar tradicional se depara a uma série de fatores característicos que influenciam sua sobrevivência, a mencionar sucessão, gestão profissional e abertura de capital (LETHBRIDGE, 1997).

Oliveira e Papa (2009) afirmam que o alinhamento destas empresas às transformações exigidas pelo mercado torna-se fundamental para o seu sucesso, uma vez que, a implementação de um novo modelo de gestão requer mudanças de estrutura, sistemas e cultura organizacional.

Portanto, ao tratar de gestão para empresas, é necessário compreender que, a dimensão do mercado, a concorrência, a tecnologia e a capacitação profissional, tornou a estrutura das organizações mais complexas. Dentro desse contexto e, para que a empresa familiar se mantenha no mercado com perpetuidade, é importante que se estruture como competência a capacidade decisória conjunta, o planejamento das ações, o controle de suas atividades e a preservação de seus valores para competir de forma saudável (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Nesta perspectiva, o interesse em compreender a realidade da estrutura organizacional de uma empresa familiar, como as relações afetivas se desenvolvem em sua correlação profissional e a percepção de suas necessidades quanto à capacitação/profissionalização de gestores e equipe para a manutenção da organização no mercado, torna-se emergencial e de suma importância.

1.1 Problemas de pesquisa

Os diversos contextos sociais, econômicos, políticos e culturais experimentam mudanças constantes. A globalização governa e o imediatismo tornou-se a direção do homem e de um mercado cada dia mais exigente e mutável. Neste cenário, estão as organizações que se desenvolvem, exercem forte influência no ambiente em que atuam e precisam, constantemente, adaptar-se às mudanças (OLIVEIRA; PAPA, 2009).

Assim, no que tange a competitividade no contexto econômico atual, é revelado às empresas a necessidade de inovação como diferencial perante seus concorrentes na busca em aperfeiçoar produtos ou serviços ofertados e criando soluções para se firmarem no mercado.

Corroborando com isso, Oliveira e Papa (2009) afirmam que o momento requer uma reestruturação e transformação dos modelos organizacionais.

Dessa maneira, é visível que a importância em permanecer no mercado torna-se ainda maior do que simplesmente sobreviver a ele e isso acaba por externar a necessidade das empresas em criar, inovar, agregar valor e identificar oportunidades na gestão organizacional e se manter competitiva e forte no mercado.

Nesse sentido, é pertinente indagar as razões pelas quais empresas de controle familiar devem possuir capacidade de gerir o seu negócio adotando modelos de governança que os incentive ao processo de profissionalização e melhoramento da gestão organizacional para redefinir o negócio a se tornar de destaque no mercado e no meio de seus concorrentes.

Assim, torna-se tão necessária a implementação de um cuidado adicional na administração do negócio da família e uma tomada de decisão que, além de avaliar os riscos, gerem oportunidades que visualizem a permanência duradoura da empresa no mercado.

Ante o exposto, não coube às organizações contemporâneas outra alternativa senão a de iniciar uma busca tanto por modelos de gestão quanto por profissionais que se adequem às exigências deste novo modelo de mercado. Nesta perspectiva, a aposta pela profissionalização da gestão na esfera familiar representa um passo fundamental para sua perenidade no mercado (OLIVEIRA; PAPA, 2009).

Nesse sentido, e contribuindo para uma gestão organizacional eficaz, tendo em vista as constantes mudanças e o avanço da tecnologia, é necessária a elaboração de novas técnicas de atuação estruturadas em estratégias e avaliação dos resultados para que as empresas se adaptem e consigam sobreviver ao mercado competitivo de forma saudável.

Assim, estudar uma pequena empresa familiar do setor de peças e serviços de motocicletas torna-se importante tanto para que se compreenda a realidade da administração atrelada à realidade do vínculo familiar, quanto para servir de estudo na melhoria das ações organizacionais, controle dos resultados e crescimento da empresa respaldando o interesse em manter a integração das relações familiares sem prejuízo das ações internas desta organização.

Além disso, é necessário mostrar à organização estudada que modelos de gestão estruturados para o controle, planejamento e execução de atividades devem ser estabelecidos na dinâmica diária administrativa e que, o processo de profissionalização deve ser incorporado à cultura da organização para promover crescimento, competitividade e sucesso e, além disso, instigar o gestor, dono ou fundador da empresa, a traçar estratégias que o direcione tanto à escolha quanto a capacitação do candidato a sucessor.

Corroborando com a temática exposta e diante da necessidade em manter-se no mercado competitivo, é necessário indagar: Qual a influência do método de aplicação da gestão organizacional numa empresa familiar do setor de peças e serviços de motocicletas para sua perpetuidade no mercado?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar o método de aplicação da gestão organizacional numa empresa familiar do setor de peças e serviços de motocicletas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o método de gestão aplicado nos aspectos finanças, mercado, planejamento, organização e pessoas;
- b) Verificar a influência das relações afetivas no âmbito familiar sobre a empresa e;
- c) Identificar os pontos fortes e fracos da gestão familiar e sua implicação nos resultados da empresa.

1.3 Justificativa

A empresa familiar, objeto da presente pesquisa, é considerada um sistema influente das organizações de produção e comercialização de bens e serviços no meio empresarial e que, por ser visualizada como o empreendimento de mais rápido crescimento, possui uma importante representatividade nos subsistemas econômicos e sociais de uma forma geral. Por isso, as pesquisas sobre empresas familiares têm crescido a passos largos e dessa maneira, tem instigado à comunidade acadêmica o interesse em identificar, entre outros fatores, quatro aspectos importantes: seus sistemas de gestão, as causas do sucesso ou insucesso, seu processo sucessório e suas consequências e, a sua relação com o tema do empreendedorismo. (PETRY, 2005).

Dessa maneira, compreender a forma de gestão dessas organizações se torna tão necessária, principalmente após as inúmeras mudanças ocorridas desde a passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento que passou a valorizar os ativos

intangíveis. Essa valorização envolve pessoas e suas competências e faz alavancar o surgimento da gestão de competência, à qual, baseia-se numa tecnologia de gestão que tem como finalidade desenvolver habilidades capazes de permitir sucesso às organizações, estruturando e dando suporte à gestão de pessoas (BARRETO; LEONE; ANGELONI, 2016).

A metodologia de gestão organizacional empregada dentro das empresas familiares possui características peculiares e que identificam o perfil do gestor. Entretanto, identificar potenciais e um modelo estruturado de gestão nem sempre é tarefa fácil, principalmente quando se trata de pequenas e médias empresas. Estas, por sua vez, muitas vezes não são dotadas de um sistema capaz de controlar e monitor suas principais práticas de gestão para conferir bons resultados e crescimento no mercado.

A administração dessas empresas, como um todo, entendendo o setor de finanças, mercado, planejamento, organização e pessoas, muitas vezes apresenta um grande déficit e isso faz com que essas empresas percam referencial de mercado, desperdicem oportunidades de crescimento, além de, limitar a oferta de geração de emprego. Isso, além de implicar em seu desenvolvimento, pode, também, dificultar sua permanência no mercado.

Dessa maneira, hoje em dia há um reconhecimento gritante sobre a importância da gestão do conhecimento na prosperidade das organizações e em sua sobrevivência. É possível citar que, a tecnologia da informação foi um fator contribuinte a esta realidade por permitir o armazenamento, a distribuição e o gerenciamento do conhecimento em geral (TOMOMITSU; CARVALHO; MORAES, 2018).

Freitas e Barth (2011) destacam, ainda, a importância em reconhecer como as empresas familiares lidam diante de sua administração, operacionalização e perpetuidade, sabendo que, são elas, uma das maiores responsáveis pela empregabilidade significativa à economia e à sociedade.

Portanto, torna-se relevante a realização de estudos que busquem aprofundar o conhecimento sobre a rica dinâmica existente no ambiente das empresas familiares. Estudar estas organizações tornou-se de extrema necessidade devido seu aporte oferecido à sociedade e, pelo olhar da sucessão, continuar formando famílias empreendedoras. Corroborando a esta concepção, Macêdo (2002) reitera que, soluções ou políticas que levem a geração de emprego e aquecimento da economia são necessidades inegáveis e, por isso, se reforça a necessidade em levantar dados sobre as organizações e sua realidade no Brasil além de sua inserção no mercado globalizado.

Dessa maneira, torna-se relevante investigar a empresa BB Motos que, de acordo com o seu porte, encaixa-se na dimensão de Micro Empreendedor Individual (MEI) e trabalha na

oferta de peças e serviços de motocicletas. O interesse em estudá-la surgiu, principalmente, por identificar fortemente que, o vínculo familiar impregnado às relações estabelecidas no ambiente de trabalho, é um influenciador direto sobre os resultados da organização, além disso, por enxergar, também, a necessidade de seus gestores em obter mais controle e domínio sobre as práticas administrativas em geral, de modo a direcionar as ações da cúpula administrativa para encarar a organização com ênfase em sua representação econômica e social.

Diante do exposto, as práticas de gestão da Empresa BB Motos que serão avaliadas no estudo permitirão uma análise detalhista sobre a realidade da organização que demonstrará seus principais e maiores problemas aos quais impactam significativamente e diretamente na imagem da empresa perante seus concorrentes e clientes, bem como, nos seus resultados e perspectivas de crescimento.

Além disso, é importante destacar a influência do estudo sobre a empresa, uma vez que, o conteúdo gerado a partir da análise dos dados para construção do mesmo, torna-se, diretamente, um objeto base e auxiliar à organização que disporá de um aparato sobre sua realidade mostrada através dos resultados do estudo como consequência da forma de gestão. A discussão apresentada baseia-se cientificamente, o que permitirá uma autoavaliação crítica e construtiva acerca da expertise em gestão e sobre o futuro da organização direcionando o fundador ou dono da empresa a vislumbrar onde ocorrem os principais déficits administrativos, bem como, encontrar suas potencialidades e investi-las com uma maior margem para o sucesso.

Assim, o presente estudo tem sua importância definida para que se analise o funcionamento da gestão da empresa familiar e como a cultura organizacional influencia nos seus resultados. Partindo desse pressuposto, a pesquisa visa analisar as práticas de gestão da empresa BB Motos e em como a dinâmica do parentesco influencia suas atividades identificando fraquezas, especialidades e potencialidades. Ao mesmo tempo, objetiva imprimir a importância da profissionalização numa visão empreendedora, o poder que o papel do gestor desempenha no gerenciamento e como a capacitação e o melhoramento das práticas de gestão organizacional podem alavancar um potencial para crescimento e perpetuidade no mercado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção evidenciará o respaldo da gestão organizacional inserida no contexto das empresas familiares e suas contribuições sociais e econômicas, dando ênfase à realidade da administração do negócio baseada na tomada de decisões, inovação, profissionalização, análise de resultados e avaliação dos riscos. Também destacará o conceito acerca do tema na perspectiva de compreender a empresa familiar como ela é sabendo dos vínculos afetivos existentes e em como essas relações influenciam os resultados da empresa. Além disso, serão abordadas questões de sucessão no ambiente organizacional e em como a demanda por alterações na estrutura de propriedade e controle pode reconfigurar as relações de poder, ou seja, a governança da empresa.

2.1 Empresa Familiar

Empresas familiares são organizações muito importantes para o contexto econômico nacional e internacional e ocupam um espaço respeitável no mundo dos negócios. Contudo, muitas dessas organizações são pequenas propriedades com baixo potencial de crescimento e fadadas ao fracasso, entretanto, tantas outras entre as maiores e bem sucedidas no mercado.

Para muitos, as empresas familiares são consideradas um entrave ao crescimento por serem administradas por gestores que não buscam inovação e não ousam arriscar, adotando um modelo protetivo que as fazem perder ou não aproveitar as oportunidades de mercado da melhor maneira. Entretanto, é necessário considerar que, uma grande parcela destas empresas de controle familiar consegue adaptar suas estratégias às oportunidades que lhes são apresentadas, demonstrando alta capacidade para atuar de maneira competitiva no atual modelo de mercado (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998).

Para Davel, Silva e Fischer (2000), a origem da empresa familiar está envolvida em relações de parentesco e vínculos pessoais que aproximam pessoas ao mesmo ideal, o de abrir as portas a uma nova ideia de negócio, baseado em suas relações de confiança mútua. Dessa forma, pela existência dessa rede de contatos, membros da empresa acabam por desempenhar diversas atividades profissionais integradas às atividades pessoais embaralhando a relação família empresa.

Na pretensão de entender o funcionamento de empresas familiares, considera-se que elas estão envoltas por três aspectos fundamentais que as identificam com convicção: o controle sobre a empresa, o poder que a família exerce na empresa e, a inclusão dos membros

da família no papel da gestão; configuradas em um triângulo de poder: família, gestão e propriedade. A partir deste contexto, é possível entender a dinâmica que envolve a empresa, como se reproduzem as relações internas e externas entre o comportamento da família, como a cultura e as referências de liderança se originam e se mantêm no ambiente empresarial (DANTE; RODRIGUES; CREMONEZI, 2016).

Grzybovski e Tedesco (1998) afirmam que empresas familiares que se destacam mundialmente são àquelas administradas por pessoas que apresentam espírito empreendedor e ousadia, conseguindo promover ações de destaque no ambiente da empresa sem perder a competitividade.

Uller (2002) acredita que empresas familiares são organizações muito significativas para economia de países industrializados e que, em sua totalidade, não se apresentam no mundo dos negócios como obsoletas, ineficientes e fracassadas.

Para Gonçalves (2000), empresas familiares no Brasil teve presença, praticamente absoluta nos segmentos da economia até os anos 50, desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, incluindo atividades industriais, de serviços e de meios de comunicação. A partir da modernização, crescimento e mudança de realidade nacional, estas empresas estariam mais próximas de usufruir dos mesmos espaços ocupados por estatais e multinacionais.

Dessa maneira, é possível perceber que, as mudanças sobre políticas voltadas aos pequenos negócios vivenciadas no país tem promovido uma verdadeira revolução no ambiente destes empreendimentos. A exemplo disto destacam-se a criação da Lei das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a implantação do Microempreendedor Individual em 2009 e, a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional em 2012 permitindo um maior aporte para criação de novos empreendimentos (SEBRAE, 2013).

Quando o número de novas empresas cresce no mercado, cresce também a relevância que estas proporcionam à economia, seja pela oferta de emprego, ampliação da massa salarial, melhor distribuição de renda e, conseqüentemente, o aumento do bem estar social. Contudo, a abertura de novos empreendimentos só terá relevante respaldo à economia e à sociedade se conseguirem a sobrevivência no mercado competitivo.

Dessa maneira, o Sebrae (2013), a partir do processamento e análise das bases de dados disponibilizadas pela Secretaria da Receita Federal (SRF), lança, desde o ano de 2011, resultados sobre a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade no Brasil. O segundo estudo realizado no ano de 2013 visa atualizar o cálculo das taxas de sobrevivência destes empreendimentos brasileiros recentemente formados. Nele, foi possível

concluir que, além do crescente número de abertura de novas empresas, a sobrevivências destas vem melhorando a cada ano, alavancando crescimento econômico e social para o país.

O terceiro estudo realizado em 2016 utilizou-se de informações de empresas constituídas em 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012, a partir das bases de dados entre os anos de 2008 e 2014 que, além de contar com os dados disponibilizados pelo SRF, dispôs de pesquisas realizadas com 2.006 empresas, ativas e inativas que pudesse nortear os fatores determinantes da sua sobrevivência ou mortalidade. Como resultado, este último estudo mostrou que, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade foi de 76,6%, maior taxa de sobrevivência em todo período compreendido entre 2008 e 2012 e, a taxa de mortalidade em empresas com até dois anos caiu de 45,8% em 2008 para 23,4% em 2012 (SEBRAE, 2013).

Com os resultados apresentados sobre o aumento nas taxas de sobrevivência destas empresas, é de grande valia destacar que, empresas criadas nos anos de 2008 a 2012 beneficiaram-se de um conjunto de aspectos vividos pela economia nacional entre 2008 e 2014 a citar a evolução do Produto Interno Bruto (PIB), evolução das taxas de juros, evolução do rendimento médio real dos trabalhadores, evolução do salário mínimo (SM) real e, evolução da taxa de desemprego (SEBRAE, 2013).

Segundo Gonçalves (2000), em empresas familiares, a competência opõe-se, inevitavelmente a incompetência dos empresários e de seus negócios, identificando esta característica nos seguintes pontos:

- a) Quando a empresa familiar permite ser uma organização informal, confusa e incompleta;
- b) Quando adota a confiança pessoal, em prejuízo da competência, como valor básico, excluindo a colaboração de técnicos e especialistas de gabarito;
- c) Quando se obtém de práticas que elegem o nepotismo sob diversas óticas negando o processo de profissionalização e;
- d) Quando, por sua característica imediatista, impede o planejamento estratégico da empresa;

Corroborando à ideia de Gonçalves (2000), Dante, Rodrigues e Cremonezi (2016, p. 263):

A profissionalização e a zona de conforto assumida como um comportamento dentro da organização sobre os herdeiros, uma das características da gestão familiar, pois o envolvimento sentimental acaba limitando as cobranças de resultados dos familiares típico da cultura e os mesmo se põe no direito de executar suas funções com

procedimentos desenvolvidos pessoalmente visando a facilidade da execução e não o resultado que é o lucro, foco de toda a organização.

A empresa familiar apresenta atributos peculiares à sua identidade de empresa a destacar princípios como lealdade entre os membros da família, compartilhamento de valores comuns, perspectiva de longo prazo, zelo pela reputação da empresa e facilidade em manter o foco. Contudo, apesar de tantas características grandiosamente positivas, enfrentam desafios que precisam ser encarados, a mencionar as consequências dos valores entre a relação família e empresa, a dificuldade em distinguir a necessidade da tomada de decisão desligada às relações afetivas, entre tantos fatores que implicam na sobrevivência destas organizações (TESTON; FILIPPIM, 2016). Para corroborar com esta ideia, Uller (2002, p. 12) entende que:

Na empresa familiar, tudo é aparentemente normal. As atividades são executadas de acordo com a necessidade da família e não como interesse da empresa. Pode-se relacionar hábitos comuns que caracterizam uma empresa familiar: a facilidade de confundir o patrimônio pessoal com o da empresa, a promoção de pessoas sem qualquer requisito, a contratação de parentes e amigos incompetentes, a falta de planejamento. Tais fatos são considerados perfeitamente normais e fazem parte daquelas atitudes que, apesar de não serem corretas, acabam fazendo parte da cultura organizacional que, conseqüentemente, acaba criando as diferenças internas.

As diferentes funções alocadas ao redor da família seguem dois aspectos: a necessidade da família e a pressão sociocultural. O interesse e as necessidades dos membros da família ora são convergentes e coincidentes, ora conflitantes e divergentes. Dependendo do quanto convergente ou divergente os interesses familiares estejam, poderá existir dificuldades para firmar uma relação de paz, pois, de fato, a harmonia familiar é resultado de uma soma de concordância e acordo entre as partes e, os conflitos sufocados podem influenciar progressivamente a desunião, muito mais do que as verdades reveladas (ULLER 2002).

Para Tillmann e Grzybovski (2005), família e empresa vivem diferentes fases de desenvolvimento a todo o tempo. A primeira fase é denominada de fase da sobrevivência por exigir longa jornada de trabalho e atividades intensas, além disso, é considerada parte do ciclo familiar na abertura da empresa à qual foi sonhada por seu fundador e marcada com níveis de segurança social e econômica à família. A segunda fase é caracterizada pela entrada dos filhos na empresa. Nessa etapa, a família, já no comando da organização, precisa reconhecê-los como profissionais ativos, além de estabelecer critérios que norteiam a entrada desses novos integrantes da empresa e um planejamento de carreira assumido de forma contínua e mútua. As consequências dessas ligações surgem em outras etapas do ciclo empresarial.

Segundo o mesmo autor, a forma de culpa do fundador em relação à sua dedicação afetiva familiar o faz aceitar situações que ultrapassam o limite de comportamento aceitável ao meio de trabalho (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Grzybovski e Tedesco (1998) consideram que a gestão das empresas familiares acontece de forma menos burocrática e impessoal devido à facilidade do acesso à parte alta da organização. Esta característica pode levar estas empresas a tornarem suas operações mais flexíveis e decisões mais rápidas.

2.1.1 Definições de Empresa Familiar

As relações básicas vividas em sociedade sofre grande influência da estrutura familiar, por ser ela, a primeira referência de valores e conceitos e que, direta ou indiretamente, se apresenta como a instituição primária que liga uma pessoa a outra.

A história determina, pelo menos, três categorias de família: a patriarcal, a doméstica e a nuclear. A família patriarcal é o tipo mais comum em termos de propriedade de empresa familiar, onde seus membros vivem a partir do rendimento do negócio, motivados pela necessidade de sobrevivência. A esta classe caracteriza-se como àquela em que se sujeita a autoridade do patriarca, sendo composta por um conjunto de pequenas famílias. A família doméstica, diferente da patriarcal, é composta por uma única unidade familiar que apresenta certa independência econômica. A família nuclear, por sua vez, é àquela reduzida às dimensões de uma unidade micro social (ULLER, 2002).

Dessa maneira, é importante conhecer as definições que rotulam o conceito de empresa familiar, suas vantagens, sua identidade de valores, bem como sua problemática. É evidente que, há inúmeros equívocos e mitos negativos sobre empresas com grau de parentesco, mas, ao mesmo tempo, apresentam-se como agentes diretos da força econômica de um país.

De acordo com Grzybovski e Tedesco (1998), o conceito de empresa familiar integra três circunstâncias quando afirmam que estas são instituições iniciadas por pessoas com potencial empreendedor envolvidas, no ambiente de trabalho, por membros da sua própria família; ou ainda, organizações empresariais que mantém pessoas de laços sanguíneos na administração dos negócios; e, empresas de origem e história vinculadas a uma mesma família por pelo menos duas gerações.

De acordo com Oliveira e Papa (2009), a definição internacionalmente admitida para empresas familiares é composta por três vertentes: o nível de prioridade, o nível de gestão e o

nível de sucessão. No primeiro, a família detém grande parte do controle do capital; no segundo, a família ocupa os cargos que dominam o topo da pirâmide; e, o terceiro, onde a segunda geração ocupa cargos deixados pelos seus parentes.

Para Gonçalves (2000, p. 8):

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

Ainda, Lodi (1998) afirma que empresas às quais não podem ser consideradas familiares são àquelas em que seu fundador não tem herdeiros.

O Sebrae (2017), por sua vez, acredita que ainda não há definição consensual sobre o que são empresas familiares, entretanto, destaca uma série de características que descrevem o seu tipo de ambiente. Assim, as identificou como empresas que:

- Está sob controle do empresário que a criou;
- Originam-se a partir de vínculos familiares;
- Mantém membros da família no controle administrativo;
- Apresenta relação estreita entre propriedade e controle;
- Passam por processos de sucessão entre gerações;
- Vivem interferências no ambiente de trabalho devido às relações familiares;
- Originam-se a partir da necessidade em ofertar produtos ou serviços numa comunidade;
- Supervalorizam relações afetivas prejudicando os vínculos no ambiente organizacional;
- Encaram o vínculo familiar como fator determinante para sucessão e posse de suas ações;

Embora a discussão acerca de empresas familiares seja comum, ainda não existe unanimidade sobre seu conceito. A literatura apresenta mais de 34 definições distintas, entretanto, a proposta por Robert G. Donnelley em 1964 foi a mais aceita. Este, por sua vez, considera empresa familiar quando, em pelo menos duas gerações estão fortemente identificadas uma família e quando o vínculo existente exprime condição que influencia de forma correspondente as políticas da empresa, seus objetivos e interesses familiares (DONNELLEY, 1964).

Lodi (1998) afirma que a empresa familiar considera que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário que é identificada com um sobrenome de família ou à imagem de um fundador. Nesse sentido, entende-se que, a criação destas empresas é dada a partir da segunda geração de dirigentes; pela pretensão do fundador em criar oportunidades para antigos colaboradores; ou ainda, pela perspectiva de sucessores em gerar modelos de ascensão ao poder.

Corroborando com isso, certo consenso é estabelecido para definir empresa familiar dentro da diversidade existente em sua nomeação. Nesse sentido, estas organizações possuem propriedade total e majoritária sobre a empresa ou controle minoritário; influencia nas diretrizes da gestão; é identificada a partir dos valores impressos pela empresa e; determina o processo sucessório (LODI, 1998; BERNHOEFT, 1989; DONNELLEY, 1964).

Dessa maneira, e para fins de estudos, considera a empresa de cunho familiar como sendo àquela em que a sucessão esta relacionada ao fator hereditário e os valores empregados pela organização são identificados com um sobrenome ou nome do fundador (LODI; 1998; DONNELLEY, 1964).

2.2 Gestão Organizacional

Muitas empresas vivenciaram a realidade do processo falimentar e passaram a se questionar sobre os modelos de gestão empregados na administração de seus negócios. Em muitas situações, a falta de perfil administrativo, dificuldades de comunicação, relações conflituosas entre a equipe pelo vínculo afetivo, entre tantos fatores, são capazes de justificar o amadorismo irresponsável para os que estão à frente das decisões.

Sabendo disso, é notório o quão importante é o poder nas mãos de pessoas detentoras de um perfil clássico para o avanço crescente da empresa no mercado. O gerenciamento merece um cuidado especial, pois reflete diretamente nos resultados da empresa e, por isso, atividades que incentivam a profissionalização dentro dos grandes e pequenos empreendimentos têm sido cada vez mais difundidas (ULLER, 2002).

Os fatores que diferenciam as empresas estão associados ao modelo de gestão estabelecido e este, por sua vez, está intimamente ligada à sua cultura organizacional promovendo uma série de consequências em seu desempenho, sejam elas, positivas ou não. Dessa maneira, é importante que se discuta sobre os modelos de gestão adotados no interior dessas empresas em sinergismo à cultura organizacional, pois apesar dos percalços no

processo de gerenciamento da cultura, o gestor precisará ser capaz de reconhecer a cultura organizacional como fator primordial e de relevância nas empresas (CROZATTI, 1998).

No estudo de Bispo (2006), o clima organizacional é capaz de imprimir a resposta que os membros da empresa apresentam como resultado do seu grau de satisfação no ambiente de trabalho alocando questões do modelo de gestão adotado, processo de comunicação, missão da empresa, política de recursos humanos, identificação com a organização e a valorização profissional.

Para Chiavenato (2003), o clima organizacional envolve a qualidade do ambiente vivido pela equipe entendendo que o ambiente interfere na percepção motivacional do pessoal influenciando seu comportamento.

É importante destacar na literatura a relevância de estudos que tenham embasamento sobre empresas familiares tradicionais, principalmente quando estas não detêm conhecimento acerca do processo sucessório e não elencam critérios que sejam capazes de avaliar o potencial de seus futuros gestores. Nas últimas décadas, eventos direcionados ao comportamento e às estratégias das organizações, bem como, o gerenciamento de recursos humanos e finanças de empresas de capital fechado e de pequenas e médias empresas, foram pauta de investigações (ULLER, 2002).

Uller (2002) acredita que empresas familiares aptas a enfrentar as dificuldades do mercado e solidificar sua sobrevivência são àquelas que estão abertas ao novo e vivem conforme a necessidade do mercado, que valoriza a profissionalização e abrem oportunidades à contratação de pessoal fora da hierarquia familiar e que estão em iguais condições de competência em relação aos membros da família e, portanto, não considera o grau de parentesco como o único critério de seleção.

A cultura organizacional influencia o comportamento dos gestores, a formulação de estratégias e o desempenho da empresa. Nesse contexto e nos diversos tipos existentes de cultura, há a chamada cultura da gestão familiar que, pelo número expressivo de empresas gerenciadas por famílias, estão bastante disseminadas nos dias atuais. Sua cultura se baseia nos reflexos do fundador e acaba imprimindo a imagem original de sua criação aos próximos herdeiros candidatos a gestores.

2.3 Sucessão na Empresa Familiar e Profissionalização

Para manter a empresa viva, competitiva e sob o poder da família, é imprescindível a existência de sucessores preparados para dar continuidade aos negócios. Tendo em vista os

grandes conflitos existentes na realidade das famílias empresárias, principalmente pelo não desligamento afetivo nas relações, tratar da capacitação de sucessores para a sobrevivência da empresa à comando da nova geração se torna extremamente relevante.

O tema sucessão é recorrente em empresas familiares e acaba instigando a necessidade e a vontade de alguns gestores e proprietários de aprimorar o entendimento a respeito das circunstâncias que a emerge.

A definição de sucessão é descrita por Teston e Filippim (2016) como acontecimentos que influenciam a mudança de poder de um membro da família para outro sendo iniciado quando o fundador demonstra o desejo de que a sucessão aconteça até o momento em que o sucedido entregue o cargo para que sua escolha à sucessão assuma a posição requerida.

Inúmeros são os impasses para desestimular a continuidade da família na empresa, sendo poucas àquelas que poderão ter rendimento e crescer como uma empresa sadia. Contudo, isso não significa dizer que organizações de constituição familiar estejam entrando em colapso e frequentemente associada ao fracasso, pelo contrário, novos empreendimentos familiares têm sido assistidos como nunca pela proliferação de fontes de capital para financiamento de suas ações (BARRETO; LEONE; ANGELONI, 2016). Este pensamento concorda ao de Uller (2002, p. 2) ao afirmar que:

Algumas são as situações que se deve ter como fundamento principal na continuação da empresa familiar: o planejamento do processo sucessório, a definição concreta dos ramos de atividade, a escolha de pessoas competentes para cargos de responsabilidade e o controle da ansiedade dos membros da família. Quando junta-se a adoção desses critérios, mais as forças positivas da empresa familiar, se tem uma empresa profissional com o controle permanente da família. Prova disso é a existência de várias empresas familiares com excelente desempenho.

Uma característica importante no âmbito das empresas familiares é o desejo de seus criadores de que a propriedade e a gestão de negócios continuem entre membros da família e isso acaba impondo a necessidade de profissionalização às práticas de gestão (FREITAS; KRAI, 2010). Corroborando com isso, Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que, independente de a empresa ser familiar ou não, a transferência de liderança de uma geração para outra, é algo de extrema complexidade dentro do ambiente organizacional. Dante, Rodrigues e Cremonezi (2016, p. 263) contribuem a esse pensamento quando dizem que:

Dentro delas existem varias resistências e conflitos, pela parte do fundador com os herdeiros ou ao contrario, uma vez que é encontrado muito potencial de gestão nos mesmo e isso pode ocorrer até na hora da gestão ser passada ao sucessor.

Conforme Barreto, Leone e Angeloni (2016), a continuidade como vocação de sucessores nas empresas familiares cresce como característica marcante na gestão do negócio transmitida de pai para filho na perspectiva de gerar riqueza ao longo das gerações, ao mesmo tempo em que, consideram a expressão “de pai para filho”, uma temática de difícil manutenção duradoura nos dias atuais.

Os mesmo autores reiteram que, o processo de sucessão numa empresa familiar é um fator chave na revitalização da gestão e deve considerar a competência individual do herdeiro, o que significa uma combinação de conhecimento, habilidades e atitude (CHA), o qual deve preparar-se para garantir a sobrevivência da organização familiar (BARRETO; LEONE; ANGELONI, 2016).

Dessa maneira, tem-se discutido muito o termo empreendedorismo como uma nova versão para encarar as dificuldades, inovar e transformar ideias em negócios lucrativos o que influencia, também, o perfil dos sucessores nas empresas familiares.

Por se tratar de uma prática ligada à inovação, desenvolvimento e aprimoramento de técnicas, o empreendedorismo se tornou um dos principais meios de estimulação do desenvolvimento econômico de um país (SCHUMPETER, 1982) e, por isso, pessoas tem apostado mais abrir seu próprio negócio e seguir carreira à frente da empresa familiar.

Neste sentido, mostra-se a grande importância da educação empreendedora quanto ao gerenciamento do negócio, tanto em longo prazo, quanto em curto prazo, entre os candidatos a sucessores nas empresas familiares e que características como potencial empreendedor, visão de futuro, tomada de decisão, crenças e perfil possam ser capazes de identificar quem poderá adequar-se-á com melhor facilidade a realidade do mercado de trabalho e se estes decidem, também, por proceder à frente do negócio da família.

Para Teston e Filippim (2016), é necessária a disseminação de informações no meio e interpretação compartilhada para formar gestores, o que implica no processo de aprendizagem, sobretudo, quando nasce de uma experiência concreta vivida.

Corroborando com isso, Barreto, Leone e Angeloni (2016) explicam que, o entendimento sobre competência gerencial deve ser pensado com base nas ações que expressem o saber através do conhecimento, habilidades e atitudes pessoais e profissionais dos futuros gestores para encarar diversas situações problema a fim de cumprir com êxito determinadas situações.

Segundo Tomomitsu, Carvalho e Moraes (2018), a gestão do conhecimento interage com diversas áreas e, por isso, é considerado um ativo de extrema valia para o sucesso de uma organização. Além disso, destaca a importância de uma gestão eficiente e eficaz na descoberta

de ações que as diferenciem no mercado e evidenciem suas potencialidades através da íntegra relação destes ativos às diversas áreas da empresa.

Para Versani et al. (2018), a aprendizagem organizacional objetiva identificar como a mudança nas organizações interferem na promoção da renovação estratégica. Esta forma de aprendizagem promove às organizações o desejo de desenvolvimento e as instigam a se abrir à renovação a partir de novos conhecimentos. Entretanto, esta teoria, quando baseada na prática, se aplica a experiências vividas.

A sucessão na empresa é considerada um processo difícil. Essa afirmação é justificada ao compreender que, o crescimento da empresa, a transferência do poder gerencial em transição e o espírito empreendedor, são características próprias e marcantes de seu fundador, fatores que tem levado à necessidade de profissionalização. Para isso, o recrutamento de novos profissionais no mercado de trabalho em substituição dos gestores familiares, baseia-se na capacitação e na qualidade em levar à empresa a provar de práticas profissionais mais racionais e menos personalizadas (DANTE; RODRIGUES; CREMONEZI, 2016). Isso significa dizer que, para estar à frente da administração, embora o poderio possa estar sob comando de familiares, é necessária formação adequada para assumir o cargo. Em consonância a este pensamento, Barreto, Leone e Angeloni (2016, p. 304) consideram que:

Conquistar respeito na empresa familiar é uma empreitada penosa e árdua para grande parte dos herdeiros. Pertencer à família não é o suficiente para satisfazer às exigências de sucessão em empresas familiares modernas. O reconhecimento da competência é, sempre, posto à prova por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas três dimensões serão sempre observadas e solicitadas na avaliação do herdeiro candidato a sucessor.

Dessa forma, torna-se imprescindível que a empresa familiar pode e deve buscar a profissionalização da gestão para buscar o crescimento e a sua continuação através das gerações futuras de forma equilibrada e eficiente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será abordado todo procedimento metodológico para o desenvolvimento da pesquisa no intuito de se obter dados necessários para sua construção e o alcance de seus objetivos. Dessa maneira, será descrita a natureza e finalidade das atividades realizadas durante o processo de concessão do trabalho para dotá-lo de um rico aparato metodológico requerido pela comunidade científica.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa científica é a atividade básica necessária para obtenção do saber e é por meio dela que a ciência visa dotar os seres humanos de conhecimento (VERGARA, 2011). Neste sentido, caracteriza-se pelo planejamento e ordem na elaboração de métodos com o objetivo de conseguir alcançar os resultados propostos. Para o desenvolvimento da pesquisa científica é necessária, além de um conhecimento prévio sobre o tema, a exposição de diversas linhas de informação acerca da temática sugerida para conseguir avaliar os meios utilizados ao alcance dos objetivos (GIL, 2002).

Para Lakatos e Marconi (1991), o conhecimento depende de uma investigação onde sua realização seja baseada em métodos. Isso decorre em razão de a pesquisa científica necessitar de fundamentos que aloquem resultados objetivos à sua aplicação excluindo, ao máximo, possíveis subjetivismos que possam vir a surgir no escopo do estudo. Para isso, torna-se determinante o planejamento de como o pesquisador deve proceder para dar respaldo e alcançar o que se almeja. Entretanto, é possível existir acasos mesmo com o planejamento, contudo, com ele, maiores serão as chances de prevê-los.

Segundo Vergara (2011), a clara exposição sobre o tipo de pesquisa utilizada é de extrema importância além de definir seus conceitos e justificando seu uso. Este mesmo autor dois critérios de classificação dos tipos de pesquisa: quanto a finalidade e quanto aos meios de investigação empregados. Os critérios quanto à finalidade são: a pesquisa exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista, e quanto aos meios: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental e estudo de caso. De acordo com essa categorização criada, a referida pesquisa é classificada quanto aos fins como pesquisa descritiva e, quanto aos meios, como estudo de caso.

Para justificar os fins, a pesquisa descritiva é realizada com o objetivo de expor as características de determinados grupos de pessoas, acontecimentos ou correlações entre

particularidades e suas variáveis (GIL, 2002). Vergara (2011), por sua vez, trata a pesquisa descritiva como sendo responsável por identificar e descrever características de determinada população ou fenômeno específico. Nesse sentido, investigou-se o método de aplicação da gestão organizacional da empresa BB Motos, empresa familiar do setor de peças e serviços de motocicletas.

Para justificar os meios, Yin (2001) descreve estudo de caso como sendo o delineamento de maior adequação teórico prático na investigação de um fenômeno atuante incluso em seu contexto real, onde é impossível observar de forma clara e evidente os limites entre fenômeno e contexto. Dessa maneira, a pesquisa fundamentou-se a partir da coleta de dados baseada na aplicação de um questionário do Programa Negócio a Negócio do SEBRAE e, além disso, lida com um roteiro de entrevista semiestruturado voltado as questões específicas sobre afetividade do relacionamento familiar no âmbito empresarial que, para Lakatos e Marconi (2003), trata-se de um procedimento importante na investigação social, na coleta de dados e para auxiliar no diagnóstico ou tratamento de um problema social e tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema. Dessa forma, a análise dos dados norteará os resultados da presente pesquisa sendo capaz de responder seu problema e, portanto, alcançar seus objetivos.

Nesse sentido, torna-se válido à construção da pesquisa, investigações e sondagens sobre a prática diária da gestão organizacional da empresa familiar BB Motos para que, a análise dos dados promova a este trabalho, o acervo necessário à conquista de seus objetivos e encaminhe a empresa, se há necessidade, à prática de uma melhor gestão para benefício da mesma.

Ainda em complementação à estrutura didática base do estudo, Martins e Theóphilo (2009) identificam a pesquisa diagnóstica como sendo uma estratégia de investigação com a finalidade em explorar o ambiente requerido para levantar dados sobre seus respectivos problemas e analisá-los. Esta estratégia funciona adequadamente a pesquisadores-consultores que, por possibilitar a investigação sobre o desenvolvimento de um encarecimento, permite que o consultor diagnostique déficits e apresente soluções na intenção de que a empresa adote práticas perspicazes antes não aplicadas. Por isso, o presente estudo também é caracterizado como uma pesquisa diagnóstica e visa, a partir da investigação e análise de dados, prestar seu resultado para o melhoramento da gestão organizacional.

Definir o enfoque da pesquisa é necessário e importante para visualizar claramente as intenções do estudo e sua contribuição científica. Nesse sentido, a pesquisa propôs enfoque oportunizando uma abordagem quanti-qualitativa da produção científica que acontece quando

há coexistência de interpretação qualitativa e quantitativa dos dados, que possa, portanto, viabilizar a pesquisa. De acordo com Minayo (2000) o conjunto de dados qualitativos e quantitativos não se opõe, ao contrário, se complementam, pois há uma interação dinâmica de sua realidade excluindo dicotomias. Nesse tipo de abordagem, a busca concerne à construção de resultados claros de delineamento objetivo a partir da coleta de dados sobre aplicação do questionário do Programa Negócio a Negócio do SEBRAE e de um roteiro de entrevista semiestruturado oportunizando, especialmente, informações sobre a afetividade do relacionamento familiar no âmbito empresarial.

3.2 Ambiente de Pesquisa/Sujeitos da Pesquisa

Segundo Vergara (2011), em pesquisas científicas, os sujeitos da pesquisa estão relacionados diretamente ao estudo a partir do fornecimento dos dados correspondente às suas percepções acerca do tema tratado e que são de necessidade para o desenvolvimento da pesquisa e ao cumprimento de seus objetivos. Neste sentido, é pertinente caracterizar a empresa BB Motos como sendo o ambiente de pesquisa e como sujeitos da pesquisa, os dois indivíduos que responderão ao questionário e participarão diretamente da entrevista semiestruturada, sendo estes o fundador e gestor da empresa que, na figura da família representa o pai e, o funcionário que está à frente da gerência da empresa e, ao mesmo tempo, ligado diretamente à prestação do serviço, representando, no aspecto familiar, o filho do fundador e candidato a sucessor na empresa.

O Sebrae (2017) define os pequenos negócios de acordo com a faixa de faturamento que segue os critérios da Lei Complementar 123/2006, também conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Dessa maneira, a empresa BB Motos é classificada como Micro Empreendedor Individual (MEI) pelo seu faturamento de até R\$ 60.000,00/ano.

De constituição familiar e criada no ano de 2014, na cidade de Dona Inês, interior da Paraíba, a empresa é administrada desde o início de sua criação por pai e filho que buscam crescer no mercado oferecendo sempre o melhor produto e serviços a seus clientes. Além dos gestores que participam diretamente das decisões e ocupam o cume da hierarquia administrativa, a empresa conta com um funcionário atuante na prestação de serviço, entretanto, outros membros da família, ocasionalmente, prestam suas contribuições em atividades.

Os sujeitos da pesquisa, notoriamente, realizam uma gestão em que não há desvínculo das relações familiares no ambiente de trabalho, além de não categorizar cargos e atribuições

específicas dentro da administração. Dessa forma, o pai, fundador da empresa, compartilha junto de seu filho, a gestão dos negócios, dando-lhe a autonomia nas decisões. Para cada medida que precise ser tomada, há um comum acordo entre as partes responsáveis pela gestão organizacional na tentativa de se obter uma maior estabilidade e resolubilidade sem intercorrências indesejáveis.

Dessa maneira, é plausível afirmar que não existe, estritamente, uma hierarquia definida sobre a política de cargos dentro da empresa no que concernem às funções exercidas entre o pai e filho, isto é aplicável, apenas, ao único funcionário da empresa e que não possui vínculo familiar seguindo a política hierárquica no exercício de sua função, a de mecânico de motocicletas. Assim, é possível caracterizar que, tanto o fundador da empresa quanto seu candidato a sucessor, são responsáveis pela gestão da organização e, ainda, compactuam diretamente de todas as funções exercidas na tomada de decisões e análise dos resultados apresentados pela empresa no decorrer de todo o seu tempo de existência.

3.3 Estratégia de Coleta e Tratamento de Dados

A estratégia de coleta de dados semiestruturado para pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário do Programa Negócio a Negócio do SEBRAE. Nele, os quesitos avaliados incluem os setores finanças, mercado, planejamento, organização e pessoas e, para cada uma destas áreas, foram alocadas perguntas específicas que possuem potencialidade em responder à análise diagnóstica sobre a gestão organizacional da empresa BB Motos.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) assume relevante significado para as organizações e busca promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, além de fomentar o empreendedorismo. A partir desse exercício, o Sebrae oferece, através do Programa Negócio a Negócio, orientação gratuita, de forma sistematizada, para o sucesso de microempresas e de microempreendedores individuais.

O Negócio a Negócio é um programa gratuito de orientação empresarial que já atendeu mais de um milhão de empreendedores individuais e microempresas em todo o país. O principal objetivo do programa é realizar o diagnóstico das necessidades das empresas visitadas e, a partir disso, recomendar ações, aperfeiçoamento da gestão e outras soluções do Sebrae, alinhadas de forma individual, na tentativa de auxiliar o administrador em suas principais dificuldades encontradas no dia a dia da gestão de seu negócio.

Este programa é validado a partir da visita de um Agente de Orientação Empresarial (AOE) à empresa com intuito de estabelecer um diagnóstico de gestão básica abordando temas como finanças, operações, mercado, organização e planejamento a partir da aplicação de um questionário e, em seguida, sugerir soluções apropriadas para melhoria do negócio, assim como, incentivar a participação de cursos de capacitação e aperfeiçoamento.

Dessa maneira, o programa foi direcionado à inclusão de ferramentas de gestão básica como controle do fluxo de caixa, controle de estoque e cálculo de custo na rotina diária da gestão das micro e pequenas empresas com o intuito de promover sustentabilidade e crescimento. A partir disso, é possível concluir que a prática adotada pelo programa Negócio a Negócio respalda positivamente à estrutura adotada à construção da pesquisa a partir de sua coleta, análise e estruturação dos dados a partir da utilização do questionário de pesquisa e compete assertivamente na busca dos resultados esperados respondendo a questão problema e no alcance de seus objetivos.

O questionário aplicado para nortear o delineamento da pesquisa faz parte da versão mais atual utilizada pelo programa. Este, por sua vez, foi escolhido como critério de investigação por refletir, em sua conjuntura, uma medida assertiva para o diagnóstico de gestão organizacional empregada pelo dono da empresa BB Motos, tendo em vista sua abordagem de enfatizar questões rotineiras da administração. Portanto, é aplicável à pesquisa e responde, positivamente, o que se deseja alcançar.

Antes de realizar a pesquisa, os dois gestores assinaram um termo de livre consentimento afirmando compactuar da intencionalidade do estudo.

A aplicação do questionário foi realizada em dois momentos distintos, direcionada de forma individual a cada um dos gestores da empresa. Foi registrado um tempo aproximado de 50 minutos para coletar os dados da pesquisa em cada um dos gestores, incluindo neste tempo, um discurso sobre a origem da empresa familiar e o referencial das relações de parentesco utilizado pelo roteiro de entrevista semiestruturado. Esse momento aconteceu a partir de uma conversa sem a utilização de gravador de voz, tampouco transcrição de áudio. A partir das informações concedidas pelas respostas ao questionário, desenvolvia-se uma conversa que mostrava como as atividades aconteciam dentro da empresa. A pesquisa foi realizada primeiramente com o pai e dois dias depois com o filho.

O questionário, conforme anexo, é um instrumento composto por um conjunto de perguntas estruturadas acerca das variáveis que se deseja analisar. Sendo assim, este método escolhido para compor e nortear o desenvolvimento do estudo é baseado em questões fechadas em que, numeradas de um a três (1, 2 e 3), estão marcadas as prováveis respostas do

entrevistado. Além disso, o questionário conta com uma escala de um a quatro (1, 2, 3, e 4), sobre a percepção do empresário quanto a situação da empresa. Em ambas as escalas, a primeira referente às prováveis respostas e, a segunda sobre a percepção do empresário, as escalas enquadram como 1 “não realizo”, 2 “realizo informalmente” e 3 “realizo formalmente” e, 1 “nada satisfeito”, 2 “pouco satisfeito”, 3 “bastante satisfeito” e 4 “totalmente satisfeito”, respectivamente.

Além disso, é importante destacar que, por se tratar de uma empresa que trabalha com a venda de peças e oferta de serviço, a análise foi estruturada nos dois segmentos e será possível permitir aos gestores, o despertar nas duas situações.

As questões abordadas em relação às finanças da organização compreenderam: atualização do fluxo de caixa, capital de giro, cálculo de custo, cálculo de lucro, preço de venda e, estoque suprimentos. Relacionados ao mercado, compreendem: características dos clientes, satisfação dos clientes, divulgação, lançamento de produtos e serviços e, concorrentes. Às questões de planejamento, integram: plano de negócio e ações de médio e curto prazo. Sobre a organização: gestão dos fornecedores e layout. E, correspondendo pessoas: desenvolvimento da equipe.

Nesse sentido, a aplicação do questionário foi norteador para investigar a organização e verificar, a partir de uma análise diagnóstica, como a empresa caminha e como, a partir da percepção do empresário, ela pode crescer a passos largos e manter-se firme no mercado competitivo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção serão abordados, discutidos e apresentados os resultados obtidos com a pesquisa em questão, visando alcançar todos os objetivos estabelecidos. Algumas tabelas foram aplicadas no intuito de facilitar a compreensão e interpretação dos dados obtidos por meio do instrumento de pesquisa. Dessa maneira, é possível conhecer a realidade de gestão organizacional através da perspectiva dos dois gestores e como os laços afetivos como prática constante no ambiente interno de trabalho influenciam os resultados da empresa.

4.1 História e Apresentação da Empresa

Para melhor auxiliar o entendimento referente às nomenclaturas utilizadas, os dois maiores responsáveis pela administração da empresa serão constantemente identificados no transcorrer do trabalho como pai e filho ou gestor 1 e gestor 2, onde, o pai e fundador da empresa representa o gestor 1 e, o filho que auxilia no gerenciamento dos negócios e presta serviço mecânico à organização, é representado pelo gestor 2.

A partir dos relatos dos gestores, foi possível elaborar um histórico da empresa com os principais fatos marcantes ao longo de sua trajetória. A empresa teve suas atividades iniciadas em março de 2014 e, desde então, é conduzida pelos mesmos gestores atuais. Dessa maneira, é possível compreender e comparar a evolução da empresa com base no seu histórico e, principalmente, poder analisá-la desde a sua criação até os dias atuais sem intercorrências de mudança de gestão.

A ligação dos pesquisados com o seguimento motociclístico iniciou-se muito antes da abertura da empresa. O filho iniciou suas atividades remuneradas cedo, aos 16 anos. Seu primeiro emprego informal foi assumido numa oficina mecânica, onde era pago para prestar pequenos serviços como auxiliar. Durante dois anos, ele pode, no convívio constante com os mecânicos da empresa em que trabalhava, aprender e desenvolver atividades mais complexas e isso instigou o interesse em buscar mais informações e conteúdo técnico sobre a área.

Pelo conhecimento que se tinha da rentabilidade lucrativa desse ramo nos negócios e pelo filho ter desenvolvido habilidades no exercício da função, além de identificar-se com a área, o pai tomou a iniciativa de montar o próprio negócio onde ele, e o filho, gerenciariam o novo empreendimento.

Além de uma nova fonte de renda para a família, havia uma necessidade crescente na cidade devido ao quantitativo de motocicletas circulantes que, por sua vez, é o meio de

transporte mais utilizado devido a cidade ser de pequeno porte. Apesar dos riscos aos quais se dispuseram a correr, acreditavam que dominando a prática e tendo conceitos básicos de gestão, poderiam consolidar-se no mercado, que se tornaria, anos depois, muito mais competitivo.

No início da sua criação, o ambiente físico que a família possuía precisou ser reformado e ampliado e o principal investimento financeiro foi realizado para compra de ferramentas manuais de trabalho e de toda maquinaria necessária, além da compra de peças de motocicletas sem um estoque significativo. Com uma ascendente aceitação no mercado e o aumento da prestação de serviços, e conseqüentemente uma necessidade maior de espaço físico, em novembro de 2017, a demanda foi capaz de levar a empresa a expandir sua planta. Hoje, a empresa BB Motos conta com um espaço três vezes maior que o seu espaço de origem, dispondo de uma área exclusiva para as atividades de serviços e outra destinada a acomodação de peças e acessórios, ou seja, o ambiente físico pôde ser dividido em loja e oficina.

4.2 Análise da Gestão Organizacional

Para realizar a análise sobre a gestão organizacional da empresa BB Motos, a aplicação do questionário foi predominante para conhecer as principais necessidades do gerenciamento, bem como, as particularidades e destaques da empresa em seu seguimento de mercado. Este, por sua vez, realizou uma abordagem quantitativa referente ao atual cenário de gestão incluído questões referentes a finanças, mercado, planejamento, organização e pessoas.

Neste conteúdo, são apresentados os resultados da pesquisa em tabelas seguidas da Média, Mediana e Desvio Padrão das duas variáveis analisadas, ou seja, as Prováveis Respostas enquadradas nas escalas de 1 a 3, sendo 1 “não realizo”, 2 “realizo informalmente” e 3 “realizo formalmente”; e a Percepção do Empresário enquadradas nas escalas de 1 a 4, sendo 1 “nada satisfeito”, 2 “pouco satisfeito”, 3 “bastante satisfeito” e 4 “totalmente satisfeito”, em cada um dos quesitos examinados referentes a Finanças, Mercado, Planejamento, Organização e Pessoas.

A média diagnostica o ponto de equilíbrio de uma determinada constante em que os dados estão concentrados. A mediana, por sua vez, serve para medir de forma específica o valor central de um determinado dado entre todos os valores obtidos e, o desvio padrão, que tem o objetivo de apresentar regularidades referentes a um conjunto de dados, buscando

apontar as oscilações destes para mais ou para menos em comparação com os valores da média.

Os dados obtidos pela pesquisa referem-se à realidade vivida pela empresa e a percepção de seus gestores frente à satisfação e mudanças necessárias para melhoria da gestão, apontados, por meio da escala Likert, três opções de escolha para as Prováveis Respostas e quatro opções para Percepção do Empresário, para cada uma das perguntas realizadas através do questionário. Estes resultados foram calculados estatisticamente por meio da média, mediana e desvio padrão, como mostram os quadros de 1 a 10.

Além disso, de modo a complementar o estudo, o roteiro de entrevista semiestruturado foi empregado numa abordagem qualitativa na tentativa de se obter informações a respeito da afetividade existente no ambiente de trabalho devido o vínculo familiar, característica não abordada pelo questionário, mas que, representa respaldo significativo ao alcance dos objetivos do estudo. Dessa maneira, levando em consideração esses dois instrumentos para coleta de dados, foi possível definir a percepção dos dois gestores à frente da organização quanto às atividades praticadas e quanto a necessidade de melhorias e mudanças.

4.2.1 Finanças

No setor financeiro da empresa, vislumbrado a partir da análise das prováveis respostas dos gestores, bem como, suas percepções de satisfação e melhoria das ações relatadas no questionário, foi possível observar que, na maioria das respostas concedidas, é realizado um controle financeiro, no entanto, não é feito de forma rigorosa, tampouco utilizado sistema informatizado que seja alimentado diariamente.

Segundo o relato dos gestores, o método empregado que serve de controle financeiro baseia-se, apenas, em um caderno de anotações. Nele, está alocado a maior parte das informações sobre o dinheiro circulante na empresa.

Quando perguntado sobre a atualização do fluxo de caixa, os gestores concordaram que possuem um controle informal das entradas e saídas de dinheiro registradas diariamente em um caderno, entretanto, este mesmo monitoramento não é realizado de forma mensal, o que dificulta a análise mais detalhada e completa. Além disso, devido o gestor 1 executar outras atividades independentes à empresa e o gestor 2 estar intimamente envolvido à prestação do serviço mecânico, ocasionalmente, acontece desse controle de entradas, bem como de saídas, não ser rigorosamente efetuado. Portanto, os gestores possuem uma média

sobre o fluxo de caixa no final do dia, sobre o dividendo de clientes e despesas da organização.

Sobre o capital de giro, os gestores sabem exatamente quanto precisam ter em caixa para cobrir suas despesas e o calculam com base em todos os dividendos mensais para que não precisem recorrer a outrem.

Quanto aos impostos, o gestor 1 está em constante contato com a contadora da empresa e registra, de forma ordenada, também no caderno, suas obrigações tributárias e armazena toda a documentação de referência numa pasta específica. O gestor 2, por sua vez, afirma não ter controle sobre o pagamento dos tributos pelo fato de o gestor 1 responsabilizar-se por esta questão. Essa larga divergência entre as respostas concedidas foi responsável pelo maior desvio padrão analisado no quesito finanças sobre as prováveis respostas, como mostra o Quadro 1.

Referente ao cálculo do custo, há apenas uma noção do valor dos custos e despesas mensais sem um controle específico. Essa noção de controle é baseada apenas pelas anotações diárias das despesas que, no entanto, não contribuem significativamente para o demonstrativo de resultados.

Da mesma forma para cálculo do lucro, tanto o gestor 1 quanto o gestor 2 acreditam que possuem uma noção sobre o resultado da empresa em determinado momento, sabendo a rentabilidade do negócio em comparação a meses anteriores. Segundo os mesmos, esta análise pode ser percebida através do quantitativo de vendas no decorrer do mês, além de comparar custos e despesas com a receita.

Sobre o preço de venda há, principalmente, por parte do gestor 2 o cuidado em calcular, em cada produto, o ganho de dinheiro, acrescentando um percentual que se difere dependendo do tipo de produto que se é ofertado. A empresa em questão não calcula o valor ganho na prestação do serviço por este não ser cobrado ao cliente final; sabendo disso, é ciente de que o valor do serviço está incluso, mesmo que irrisoriamente, no valor das peças vendidas.

Para concluir o quesito finanças, foi perguntado se os gestores possuíam um controle de estoque e suprimentos incluindo sua quantidade disponível. Para esta questão, o gestor 2 afirma que o controle é baseado informalmente apenas na concepção do que lembra-se ter armazenado e, portanto, por vezes, a venda do produto deixa de ser executada por falta de planejamento. Ainda, o gestor 1 responde não ter comando sobre o controle de estoque e suprimentos.

Para a maioria das respostas frente à percepção do empresário quanto ao setor financeiro da empresa, houve um consenso, estando o quesito “2- Preciso melhorar. Pouco satisfeito” escolhido para melhor responder a satisfação de ambos os gestores, com exceção, apenas, do item “estoque e suprimentos”, para o gestor 1 que preferiu incluir sua percepção na alternativa “1- Melhorar com urgência. Nada satisfeito”.

De modo geral, as respostas de ambos os gestores permitem compreender que há um controle informal das operações realizadas sobre o controle financeiro da empresa, como é referenciado no quadro 1. Dessa maneira, percebe-se a menor média de 1,5 na pergunta 8 (Você tem um controle de estoque dos produtos e insumos?) e, a maior média de 2,5 na pergunta 7 (Você sabe qual é o seu ganho de dinheiro em cada produto vendido?). Para as outras perguntas não citadas anteriormente, a média foi equivalente a 2 demonstrando que ambos os gestores possuem controle informal sobre o setor financeiro da empresa.

A mediana manteve-se constante às referenciadas pela média apresentando os mesmos resultados para as oito questões interrogadas no questionário da pesquisa.

No que concerne à análise do desvio padrão, é possível concluir que para as perguntas que não obtiveram as mesmas respostas pelos dois gestores, o desvio padrão manteve-se diferente nas questões que foram respondidas igualmente por ambos, mostrando que nos itens 4, 7 e 8, às quais não houve consentimento, o desvio padrão foi igual a 1,44, 0,71 e 0,71, respectivamente. Dessa maneira, apresentando o menor desvio nas questões 7 e 8 e o maior desvio na questão 4.

Da mesma forma com a Percepção do Empresário, de modo geral, o Quadro 2 mostra que em todos os questionamentos, com exceção apenas da pergunta 8, obteve-se os mesmos resultados referentes a média (2), moda (2) e desvio padrão (0) revelando existir uma concordância no quesito “Preciso melhorar. Nada satisfeito”. O resultado da questão 8 a qual pergunta se os gestores tem um controle de estoque dos produtos e insumos, apresenta a menor média (1,5), assim como mediana (1,5) e um desvio padrão de 0,71, mostrando discrepância entre as respostas concedidas.

Dessa maneira, é possível constatar que a empresa, apesar de realizar informalmente o controle diário de suas atividades financeiras, mesmo que impraticáveis a longo prazo, como exercício de verificação dos resultados, ainda é refém de um sistema que possui relações íntimas às necessidades familiares e se contrapõe àquelas exclusivamente organizacionais, fragilizando o poder financeiro da empresa, assim como, toda a estrutura de controle organizacional, como dito por Donnelley (1964, p.170) ao afirmar que o:

Excessivo envolvimento com os interesses familiares podem ser empecilhos para que uma empresa utilize todas as vantagens que as mudanças de mercado possam lhe oferecer, ou simplesmente para que maximize as oportunidades de crescimento.

Dessa maneira, é pertinente afirmar que, não só para as empresas familiares, as ferramentas de gestão financeira apresentam-se como uma proposta eficaz na análise e interpretação de dados essenciais no processo decisório, além de contribuir para o entendimento da situação financeira e econômica, servindo de instrumento legal no planejamento de ações futuras (GITMAN, 2010).

Além disso, Gitman (2010) acrescenta ao afirmar que o planejamento financeiro é um instrumento valioso para a perpetuidade da empresa no mercado, principalmente em um ambiente econômico regido por incertezas e oscilações. A partir de sua utilização, gestores tornam-se aptos a planejar com maior segurança o futuro da empresa, tornando possível a identificação de falhas antes não visualizadas e conferindo uma maior possibilidade para o alcance de metas de forma organizada e, diferentes possibilidades de desenvolvimento para a empresa (GITMAN, 2010; FERNANDES FILHO, 2010).

Ainda, para Gitman (2010, p. 105):

O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos.

Quadro 1 - Prováveis Respostas para o quesito Finanças

Perguntas	Média	Mediana	Desvio Padrão
1. Você controla as entradas e saídas diárias de dinheiro?	2	2	0
2. Você possui um controle de entradas, saídas e saldo de dinheiro para os meses futuros?	2	2	0
3. Você sabe quanto dinheiro deve ter em caixa para cobrir suas despesas enquanto não recebe os pagamentos?	2	2	0
4. Você controla as datas e valores de todos os tributos a serem pagos?	2	2	1,41
5. Você calcula os gastos (custos e despesas) mensalmente?	2	2	0
6. Você calcula o resultado (lucro ou prejuízo) do seu negócio periodicamente?	2	2	0
7. Você sabe qual é o seu ganho de dinheiro em cada produto ou serviço vendido?	2,5	2,5	0,71
8. Você tem um controle de estoque dos produtos e insumos?	1,5	1,5	0,71

Fonte: Dados da pesquisa adaptado do questionário do Programa Negócio a Negócio, SEBRAE.

Quadro 2 - Percepção do Empresário para o quesito Finanças

Perguntas	Média	Mediana	Desvio Padrão
1. Você controla as entradas e saídas diárias de dinheiro?	2	2	0
2. Você possui um controle de entradas, saídas e saldo de dinheiro para os meses futuros?	2	2	0
3. Você sabe quanto dinheiro deve ter em caixa para cobrir suas despesas enquanto não recebe os pagamentos?	2	2	0
4. Você controla as datas e valores de todos os tributos a serem pagos?	2	2	0
5. Você calcula os gastos (custos e despesas) mensalmente?	2	2	0
6. Você calcula o resultado (lucro ou prejuízo) do seu negócio periodicamente?	2	2	0
7. Você sabe qual é o seu ganho de dinheiro em cada produto ou serviço vendido?	2	2	0
8. Você tem um controle de estoque dos produtos e insumos?	1,5	1,5	0,71

Fonte: Dados da pesquisa adaptado do questionário do Programa Negócio a Negócio, SEBRAE.

4.2.2 Mercado

O seguimento mercado abordado no contexto do questionário enquadra questões referentes a características dos clientes, satisfação de clientes, divulgação, lançamento de produtos e serviços e concorrentes.

Quando é referenciado sobre as características dos clientes, os gestores afirmam não possuir qualquer tipo de cadastro que identifique informações dos seus consumidores finais; que reconhecem alguns dos diferentes grupos de clientes, no entanto, não realizam ações direcionadas a cada público em específico e; que não analisam as necessidades dos clientes de forma regular como alternativa a orientar-se às estratégias de marketing e na definição de produtos e serviços, apesar de conversar constantemente com seus clientes.

Sobre a satisfação dos clientes, a empresa não detém de nenhum método de pesquisa que avalie a satisfação e nunca utilizou questionário ou qualquer outro tipo de instrumento que trouxesse esse feedback. Ainda, os gestores acreditam que o retorno do cliente à empresa é uma forma de identificar, mesmo que irrelevantemente, sua satisfação.

A divulgação da empresa é feita através de algumas ações planejadas sem um plano específico para tornar o produto conhecido e acessível à população por meio de carros de som, entretanto, não é feito um plano de promoção estruturado. A promoção e divulgação são feitas, principalmente, quando alguma linha de produtos é lançada na empresa, assim como,

àqueles produtos que já estão a um determinado tempo inerte no estoque, além disso, são realizadas nos dias de maior atividade financeira, normalmente aos sábados, que corresponde ao dia de feira livre na cidade.

Quanto ao lançamento de produtos e serviços no mercado, os gestores utilizam critérios para avaliar a qualidade, a rentabilidade lucrativa e a percepção de seus clientes frente ao fornecimento desse novo produto. Esses critérios baseiam-se na experiência em determinado tempo da nova aquisição, testando e ponderando seus pontos positivos e negativos, garantindo aos clientes, reparação de possíveis danos causados.

Ao quesito concorrentes, tanto o pai quanto o filho possuem algum conhecimento sobre como seus concorrentes atuam e quais são as diferenças existentes entre eles. Essa percepção é obtida com a sondagem de preços, variedade de produtos e serviços oferecidos, qualidade no atendimento, marcas trabalhadas, prazo para pagamento e quais clientes que constantemente frequentam o concorrente. Essas informações não são colhidas em todos os concorrentes e não são feitas de forma periódica e, quando realizada, conta com o auxílio de alguém que não possui vínculo familiar nem empregatício à empresa.

Analisando o Quadro 3 sobre as Prováveis Respostas dos gestores referente ao quesito Mercado, entre sete pontos questionados, quatro deles tiveram média 1 e mediana também 1. Para a questão 5 (Você planeja ações para promover e divulgar seus produtos e serviços?) e 7 (Você avalia seus concorrentes para saber o que deve melhorar?), a média e a mediana apresentaram os mesmos resultados (2) e, apenas a questão 6 (Sua empresa oferta novos produtos/serviços para seus clientes?) apresentou média 3 e mediana, também 3. Para todas as perguntas realizadas e, referenciando as respostas dos gestores, o desvio padrão manteve-se o mesmo, equivalente a 0.

Esses resultados levam a acreditar que em 57% das perguntas realizadas sobre o seguimento Mercado, os gestores não realizam certas atividades no ambiente de trabalho, estando os outros 43% divididos em realizo informalmente (29%) e realizo formalmente (14%).

Quanto a percepção do empresário, as questões referentes às características dos clientes e satisfação dos clientes, os gestores acreditam que precisam melhorar e estão pouco satisfeitos, da mesma forma que, em todos os outros aspectos, ou seja, divulgação, lançamento de produtos e serviços e concorrentes, tiveram o mesmo posicionamento.

As informações citadas acima são visualizados no Quadro 4 que reflete a mesma constante de resultados para média (2), mediana (2) e desvio padrão (0), sem oscilações, tendo

em vista que, os dois gestores estiveram em consonância em todas os questionamentos realizados.

Dessa forma, percebe-se que as ações de mercado relacionadas aos clientes não são devidamente executadas pela empresa pesquisada. Segundo Blackwell, Engel e Miniard (2000), é cada vez maior o número de empresas que buscam alternativas como forma de feedback, oferecendo cartões de comentários e outras formas de avaliar a satisfação de seus clientes. Essa atitude, no entanto, não está de acordo com a prática da empresa que deve tomar nota da importância dessa ação no ambiente de trabalho.

Portanto, avaliar a percepção do cliente e promover estratégias para sua fidelização, são ações imprescindíveis à manutenção do mesmo como contribuinte principal dos resultados. Assim, a partir da perspectiva gerencial, é essencial manter e intensificar a satisfação do cliente. Corroborando com isto, Keller e Kotler, (2012, p. 134) afirmam que:

De modo geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço.

Além disso, Cobra (2009, p. 24) contribui à afirmativa considerando que:

Satisfazer clientes significa descobrir não apenas o que ele quer ou deseja, pois uma grande maioria de pessoas não sabe o que quer. [...] para vencer a concorrência, é preciso melhorar continuamente o desempenho dos produtos ou serviços da empresa, procurando criar valor. E, para vencer a concorrência na guerra de mercado, é preciso oferecer um valor superior por um custo inferior.

Quadro 3 - Prováveis Respostas para o quesito Mercado

Perguntas	Média	Mediana	Desvio Padrão
1. Sua empresa tem um cadastro com informações de seus clientes em algum lugar?	1	1	0
2. A empresa sabe quais são os diferentes grupos de clientes que frequentam seu estabelecimento e faz ações direcionadas a cada um destes grupos?	1	1	0
3. Você analisa regularmente as necessidades dos clientes para orientar suas ações de Marketing e definição de serviços e produtos?	1	1	0
4. Você faz alguma pesquisa para saber a satisfação dos clientes?	1	1	0
5. Você planeja ações para promover e divulgar seus produtos e serviços?	2	2	0
6. Sua empresa oferta novos produtos/serviços para seus clientes?	3	3	0
7. Você avalia seus concorrentes para saber o que deve melhorar?	2	2	0

Fonte: Dados da pesquisa adaptado do questionário do Programa Negócio a Negócio, SEBRAE.

Quadro 4 - Percepção do Empresário para o quesito Mercado

Perguntas	Média	Mediana	Desvio Padrão
1. Sua empresa tem um cadastro com informações de seus clientes em algum lugar?	2	2	0
2. A empresa sabe quais são os diferentes grupos de clientes que frequentam seu estabelecimento e faz ações direcionadas a cada um destes grupos?	2	2	0
3. Você analisa regularmente as necessidades dos clientes para orientar suas ações de Marketing e definição de serviços e produtos?	2	2	0
4. Você faz alguma pesquisa para saber a satisfação dos clientes?	2	2	0
5. Você planeja ações para promover e divulgar seus produtos e serviços?	2	2	0
6. Sua empresa oferta novos produtos/serviços para seus clientes?	2	2	0
7. Você avalia seus concorrentes para saber o que deve melhorar?	2	2	0

Fonte: Dados da pesquisa adaptado do questionário do Programa Negócio a Negócio, SEBRAE.

4.2.3 Planejamento

Quando questionados sobre o quesito plano de negócio, mais especificamente sobre o planejamento e registro de objetivos que se deseja alcançar, os gestores responderam que essas ações só existiam informalmente em suas mentes e que não definiam o método que poderiam utilizar pra alcançar seus objetivos. Da mesma forma, referenciaram ter objetivos, mas que não dispunham de metas específicas quando perguntado se os mesmos possuíam objetivos e metas bem definidos e escritos. Sobre as mesmas perguntas, a opção de escolha por ambos os gestores quanto a abordagem sobre a percepção do empresário, responderam “preciso melhorar com urgência. Pouco satisfeito”

Sobre a pergunta referente à nota tomada sobre decisões e resultados do planejamento, os gestores novamente concordaram e responderam que param para pensar sobre este quesito, mas que nunca colocaram isto no papel, impedindo que haja uma análise sobre os resultados que se desejava e o benefício de aprimorar o que deu certo, assim como, não repetir erros passados.

Os gestores discordaram quando perguntado se estes tomam nota das decisões e resultados do planejamento na abordagem sobre percepção do empresário, tendo o gestor 1 optado em responder “preciso melhorar. Pouco satisfeito” e o gestor 2, “melhorar com urgência. Nada satisfeito”.

Os gestores concordaram também no quesito ações de curto e médio prazo, onde responderam não ter ações com prazos definidos para alcance dos objetivos futuros planejados pela empresa. Tudo o que é pensado para o futuro da empresa nunca foi definido de forma consistente. Quanto à percepção do empresário, os gestores responderam que precisam melhorar com urgência e não estão nada satisfeitos.

É possível observar, como mostrado no Quadro 5 que, ambos os gestores foram unânimes em suas respostas, especificamente ao concordarem que realizam informalmente os quesitos questionados sobre o planejamento das ações na empresa. Portanto, isso configurou os resultados 2 para média, 2 para mediana e 0 para o desvio padrão, não havendo variável de seus resultados.

Diferentemente, os resultados apresentados sobre a Percepção do Empresário no quesito Planejamento (Quadro 6), mostram que houve divergência de opiniões entre os gestores, identificando oscilações nas primeiras três perguntas entre as opções “Melhorar com urgência. Nada satisfeito” e “Preciso melhorar. Nada satisfeito” identificam a maior média de 1,5, assim como a mediana de 1,5 e um desvio padrão de 0,71. No entanto, a questão 4 (Existem ações com prazos definidos para que os objetivos planejados pela empresa para o futuro possam ser alcançados?) apresentou a média 1, mediana 1 e desvio padrão 0 mostrando concordância nas respostas dos gestores.

Ante o exposto, torna visível a necessidade de implementar práticas configuradas pela gestão estratégica no ambiente interno da empresa, componente essencial à tomada de decisão e prospecção futura. Sabendo disto, reconhece que a forma de planejamento atuante da empresa não corresponde a descrita por Pereira (2009), que identifica a gestão estratégica como um método de alto poder para as organizações alcançarem bons resultados no presente, assim como, no futuro e, objetiva auxiliar o gestor a visualizar seu negócio de forma ampla, clara e sistêmica. Para isso, sua fundamentação baseia-se em três fases distintas, sendo elas, o planejamento estratégico, a execução e o controle das atividades.

Ainda, para Pereira (2009), o planejamento estratégico tem a função de identificar os riscos e sugerir meios viáveis para reduzi-los e até impedi-los, além de identificar potencialidades e fraquezas empresariais quanto a ocorrência e ao segmento de mercado atuante e, ainda, conhecer rigorosamente o mercado em que a organização atua, desenvolvendo métodos estratégicos para seus produtos/serviços.

Quadro 5 - Prováveis Respostas para o quesito Planejamento

Perguntas	Média	Mediana	Desvio Padrão
1. Você planeja os objetivos que deseja alcançar, tendo alguma forma de registro de onde quer chegar?	2	2	0
2. Você tem seus objetivos e metas escritos e bem definidos?	2	2	0
3. Você toma nota das decisões e resultados de seu planejamento, observando situações em que houve resultados diferentes dos que você queria, para aprimorar o que deu certo e não repetir erros do passado?	2	2	0
4. Existem ações com prazos definidos para que os objetivos planejados pela empresa para o futuro possam ser alcançados?	2	2	0

Fonte: Dados da pesquisa adaptado do questionário do Programa Negócio a Negócio, SEBRAE.

Quadro 6 - Percepção do Empresário para o quesito Planejamento

Perguntas	Média	Mediana	Desvio Padrão
1. Você planeja os objetivos que deseja alcançar, tendo alguma forma de registro de onde quer chegar?	1,5	1,5	0,71
2. Você tem seus objetivos e metas escritos e bem definidos?	1,5	1,5	0,71
3. Você toma nota das decisões e resultados de seu planejamento, observando situações em que houve resultados diferentes dos que você queria, para aprimorar o que deu certo e não repetir erros do passado?	1,5	1,5	0,71
4. Existem ações com prazos definidos para que os objetivos planejados pela empresa para o futuro possam ser alcançados?	1	1	0

Fonte: Dados da pesquisa adaptado do questionário do Programa Negócio a Negócio, SEBRAE.

4.2.4 Organização

Sobre a gestão de fornecedores, os gestores afirmaram não ter controle sobre seus fornecedores, sabendo apenas informalmente sobre os seus produtos ofertados, sem possuir um registro referente aos valores, de forma a facilitar a pesquisa de preços. A compra de peças acontece no momento em que os fornecedores visitam a empresa e apresentam seus produtos e seus respectivos valores; isso permite que os gestores tenham um controle informal e sem base de dados para comparar preços. Para a mesma pergunta, e de acordo com a percepção do empresário, tanto o pai quanto o filho escolheram responder ao item 1 do questionário que referencia a questão “melhorar com urgência. Nada satisfeito”.

Sobre a organização de documentos, o gestor 1 relata ter todos os documentos importantes organizados e guardados em pastas específicas, o que permite ter uma maior agilidade para trabalhar. Essa organização acontece com a divisão de documentos legais da empresa, divididos ordenados por data, contas pagas e notas fiscais. Entretanto, o gestor 2 preferiu responder que os documentos estão organizados, mas que ainda assim, demora para encontrá-los, pois segundo seu próprio relato, a questão de organização dos documentos estão mais sob o controle do gestor 1.

Ambos os gestores responderam não possuir um procedimento padrão formalizado para as atividades da empresa sem registrar como estas devem ser feitas, ou seja, a instrução de trabalho não é regularmente realizada.

Quanto à organização e disciplina, os gestores optaram em afirmar que a organização da empresa permite que eles consigam trabalhar eficientemente, porém, frequentemente a desorganização volta atrapalhando a agilidade das ações.

Para as três últimas questões respondidas referentes à padronização e agilidade, gestor 1 e gestor 2 não se opuseram e optaram pela resposta “2- preciso melhorar. Pouco satisfeito” referente à percepção do empresário.

A última questão do segmento Organização refere-se ao layout. Para esta interrogativa, pai e filho acreditam que possuem um layout definido e que facilita o fluxo de pessoas e materiais, tendo em vista que, depois da última reforma para ampliação do ambiente físico, a divisão entre loja e oficina, possibilitou um melhor trânsito e organização. Este foi o único item em que, segundo a percepção do empresário, os gestores optaram pela resposta do quesito “3- posso aprimorar. Bastante satisfeito”, afirmando sua satisfação sobre a divisão física do ambiente de trabalho.

Esses dados estão representados estatisticamente no Quadro 7 assim como no Quadro 8. O primeiro, representando as Prováveis Respostas para o quesito Organização, apresenta a menor média (1) nas questões 1 (Você possui um controle de quem são os fornecedores de seus produtos e prestadores de serviço, facilitando sua pesquisa de preços?) e 3 (As atividades realizadas regularmente possuem um procedimento escrito de como elas devem ser feitas?). Para estas mesmas questões, também foram observadas a menor mediana (1), assim como, o menor desvio padrão (0). Os maiores valores para média (2,5), mediana (2,5) e desvio padrão (0,71) são observados no item 2 que questiona “Os documentos importantes de sua empresa e contas estão bem organizadas?”. Esses resultados revelam que, os gestores oscilaram muito nas três opções de respostas, no entanto, em 80% das questões, pactuaram das mesmas alternativas.

Já de acordo com a Percepção do Empresário, os resultados mantiveram-se constantes, graças ao consenso entre as respostas de ambos os gestores, mostrando a menor média (1) no quesito 1 (Você possui um controle de quem são os fornecedores de seus produtos e prestadores de serviço, facilitando sua pesquisa de preços?) tendo o mesmo resultado para mediana (1); e a maior média (3) no quesito 5 (Sua empresa possui um layout (arranjo físico) definido para facilitar a entrega do produto, serviço, comercialização e atendimento aos clientes?) assim como a mediana (3), como revela o quadro 8. Para todas as perguntas realizadas, o desvio padrão manteve-se o mesmo (0) sem alterações, explicada pela ausência de divergência entre as respostas dos gestores.

Corroborando ao fato de a empresa não ser administrada coerentemente sobre a perspectiva única de organização, com independência afetiva devido o vínculo familiar, a descrição feita por Donnelley (1964, p. 166) vai de encontro aos resultados encontrados na pesquisa quando afirma que:

Numa empresa familiar, a ênfase sobre os aspectos tipicamente organizacionais não é inerente à estrutura da empresa, pelo menos no que diz respeito às relações entre os membros do grupo familiar. O equilíbrio entre os interesses da família e da empresa é habitualmente de natureza psicológica, originando-se no sentido de responsabilidade pessoal da família como um todo para com a companhia.

Quadro 7 - Prováveis Respostas para o quesito Organização

Perguntas	Média	Mediana	Desvio Padrão
1. Você possui um controle de quem são os fornecedores de seus produtos e prestadores de serviço, facilitando sua pesquisa de preços?	1	1	0
2. Os documentos importantes de sua empresa e contas estão bem organizados?	2,5	2,5	0,71
3. As atividades realizadas regularmente possuem um procedimento escrito de como elas devem ser feitas?	1	1	0
4. A organização da sua empresa permite que você trabalhe de maneira eficiente e ágil?	2	2	0
5. Sua empresa possui um layout (arranjo físico) definido para facilitar a entrega do produto, serviço, comercialização e atendimento aos clientes?	3	3	0

Fonte: Dados da pesquisa adaptado do questionário do Programa Negócio a Negócio, SEBRAE.

Quadro 8 - Percepção do Empresário para o quesito Organização

Perguntas	Média	Mediana	Desvio Padrão
1. Você possui um controle de quem são os fornecedores de seus produtos e prestadores de serviço, facilitando sua pesquisa de preços?	1	1	0
2. Os documentos importantes de sua empresa e contas estão bem organizados?	2	2	0
3. As atividades realizadas regularmente possuem um procedimento escrito de como elas devem ser feitas?	2	2	0
4. A organização da sua empresa permite que você trabalhe de maneira eficiente e ágil?	2	2	0
5. Sua empresa possui um layout (arranjo físico) definido para facilitar a entrega do produto, serviço, comercialização e atendimento aos clientes?	3	3	0

Fonte: Dados da pesquisa adaptado do questionário do Programa Negócio a Negócio, SEBRAE.

4.2.5 Pessoas

No quesito legislação e responsabilidade social, o gestor 1 acredita ter pouco conhecimento sobre relações trabalhistas e aposentadoria, mas que, ainda assim, possui dúvidas sobre o assunto. Contrário à resposta do pai, o filho revelou não conhecer as obrigações trabalhistas, da mesma forma que não sabe como proceder frente a aposentadoria. Por isso, justificando a percepção do empresário, gestor 1 responde ao quesito “2- Preciso melhorar. Pouco satisfeito”, enquanto que o gestor 2, opta pela resposta “1- Melhorar com urgência. Nada satisfeito”.

Quanto ao quesito desenvolvimento de equipe, quatro perguntas foram direcionadas. A primeira delas questiona se o empresário já definiu quais conhecimentos e características as pessoas devem ter para realizar as atividades em sua empresa, e ambos os gestores afirmaram nunca ter definido tais critérios.

O segundo questionamento é referente a definição de um responsável apto a ocupar determinado função caso algum funcionário falte. Sobre isto, tanto o gestor 1 quanto o gestor 2 sabe quem deve assumir a responsabilidade, tendo total capacidade para isso. Completaram, ainda, dizendo que essa função é bem exercida pelo filho, na ausência do pai, que além de dominar o exercício da profissão em mecânica, também é capaz e tem autonomia sobre as decisões da empresa caso ele precise ausentar-se. Da mesma forma, o filho responde que, mesmo que seu pai não possua domínio completo da mecânica, é capaz de, junto ao funcionário, exercer com êxito todas as funções da empresa em sua ausência,

Ao terceiro questionamento, os gestores se opuseram às suas respostas quando perguntado se é realizada uma avaliação dos problemas recorrentes ou potenciais visando evitá-los. O gestor 1 relata fazer um avaliação, no entanto, não treina as pessoas com base nisso, enquanto que o gestor 2 afirma não realizar a avaliação.

O quarto e último questionamento refere-se à delegação de atividades e quem pode executá-las. Neste ponto, os gestores responderam que delegam atividades para serem realizadas em sua ausência, investindo o tempo no que é importante para o negócio. Ainda, neste quesito, os gestores informaram que a delegação das atividades gerenciais são apenas mantidas entre pai e filho e que na ausência dos dois, outros membros da família se posicionam como membro efetivo do corpo empresarial e tomam à frente do negócio sempre em contato com os mesmos.

Sobre a percepção do empresário, para todas as questões sobre desenvolvimento de equipe, os gestores optaram em responder o item “2- Posso melhorar. Pouco satisfeito”.

O Quadro 9, assim como o Quadro 10, discorrem acerca dos resultados descritos acima. Sobre as Prováveis Respostas para o quesito Pessoas (Quadro 9), a menor média (1), como também a mediana (1) é observada na questão 2 (Você já definiu que conhecimentos e características as pessoas devem ter para realizar as atividades em sua empresa, incluindo você e sócios?). Na questão 3 (Se você, seu sócio ou algum funcionário faltar ou tirar férias, está definido um responsável para ficar no lugar desta pessoa?) observa-se a maior média (3) e a mediana (3). O desvio padrão nas questões 1 e 4 apresenta-se com o mesmo número (0,71) mostrando que esses quesitos representam opiniões divergentes entre os gestores em ambas as questões, tendo estas, o valor de 1,5 sobre a média e a mediana.

O Quadro 10 mostra resultados constantes em 80% das questões respondidas. Isso possibilita o entendimento de que desde a pergunta 2 até à pergunta 5, os gestores acreditam que precisam melhorar e não estão satisfeitos com as ações do quesito pessoas, desenvolvido na empresa. Dessa maneira, essa percepção é explicada estatisticamente com a média 2, mediana 2 e desvio padrão 0 para as questões, 2, 3, 4 e 5, estando apenas o quesito 1, em contrapartida, representando a divergência da opção de resposta com os resultados da média (1,5) mediana (1,5) e desvio padrão (0,71).

Neste aspecto, a formação familiar da empresa permite a existência de confiança e segurança quanto a administração, característica bastante válida e positiva. Corroborando co isso, Lerner (1996), afirma que, a fusão de emoções, característico das empresas familiares, enfatiza o cuidado e a lealdade de seus gestores aos negócios, aprimorando desempenho sobre os resultados, o que implica dizer que, obter sucesso perante a constituição familiar, exige de

seus dirigentes equilíbrio entre a racionalidade e as emoções. Entretanto, características próprias que se constituem como verdadeiro desafio à organização, a citar sucessão, atribuições de tarefas e obrigações, nem sempre as soluções ocorrem com facilidade.

Quadro 9 - Prováveis Respostas para o quesito Pessoas

Perguntas	Média	Mediana	Desvio Padrão
1. Você sabe quais são as obrigações trabalhistas de sua empresa, da construção até o desligamento? Em relação a você, sabe o que fazer para se aposentar com tranquilidade?	1,5	1,5	0,71
2. Você já definiu que conhecimentos e características as pessoas devem ter para realizar as atividades em sua empresa, incluindo você e sócios?	1	1	0
3. Se você, seu sócio ou algum funcionário faltar ou tirar férias, está definido um responsável para ficar no lugar desta pessoa?	3	3	0
4. Você faz uma avaliação dos problemas recorrentes ou potenciais em seu negócio, visando evitar que os mesmos ocorram?	1,5	1,5	0,71
5. Se for necessário delegar alguma atividade (por motivo de doença, expansão, etc.), você já sabe quais são as atividades que pode delegar?	3	3	0

Fonte: Dados da pesquisa adaptado do questionário do Programa Negócio a Negócio, SEBRAE.

Quadro 10 - Percepção do Empresário para o quesito Pessoas

Perguntas	Média	Mediana	Desvio Padrão
1. Você sabe quais são as obrigações trabalhistas de sua empresa, da construção até o desligamento? Em relação a você, sabe o que fazer para se aposentar com tranquilidade?	1,5	1,5	0,71
2. Você já definiu que conhecimentos e características as pessoas devem ter para realizar as atividades em sua empresa, incluindo você e sócios?	2	2	0
3. Se você, seu sócio ou algum funcionário faltar ou tirar férias, está definido um responsável para ficar no lugar desta pessoa?	2	2	0
4. Você faz uma avaliação dos problemas recorrentes ou potenciais em seu negócio, visando evitar que os mesmos ocorram?	2	2	0
5. Se for necessário delegar alguma atividade (por motivo de doença, expansão, etc.), você já sabe quais são as atividades que pode delegar?	2	2	0

Fonte: Dados da pesquisa adaptado do questionário do Programa Negócio a Negócio, SEBRAE.

4.3 Relacionamento Afetivo pelo Vínculo Familiar no Ambiente Organizacional

Não se pode afirmar que empresas familiares possuam vantagens sobre as que não são quando se consideram as questões de parentesco, pelos vínculos emocionais intensos, e/ou o benefício privilegiado no ambiente de trabalho devido à ligação familiar. Essa concepção é compreendida quando se percebe que cada membro da família, e participante da organização, vislumbra a empresa por diferentes óticas e que esta é representada com a identidade de seus colaboradores (ALTAF; TROCCOLI, 2010).

Ademais, quando o indivíduo toma a si mesmo como referência, perde-se a objetividade e dentro dessa perspectiva, é necessário encarar a empresa como uma organização que emprega e fatura merecendo ser dirigida de forma consciente na busca por crescimento, rentabilidade e lucratividade, o que é claramente distinto da autoridade disseminada no lar. Dessa maneira, com a tentativa de conhecer de forma aprofundada as relações de parentesco e suas consequências para a administração da empresa BB Motos, os gestores evidenciaram sua realidade, expuseram dificuldades vividas no ambiente de trabalho e as consequências positivas e negativas da afetividade.

Na maioria das vezes, a relação afetiva entre pai e filho no ambiente de trabalho acontece harmonicamente, entretanto, segundo relato, conflitos e divergência de opinião já fizeram parte da realidade na empresa. O que se compreende por esses conflitos são de que eles não acontecem por questões associadas à empresa sendo, portanto, motivos irrelevantes relacionados a pensamentos pessoais divergentes que, muitas vezes, é encarada pelo pai como falta de respeito e, pelo filho, como falta de compreensão. Nos poucos momentos em que não se semeava equilíbrio nas relações, discussões verbais eram canalizadas, presenciada pelo funcionário e, algumas vezes, pelo próprio cliente.

No final do dia, o pai junto ao filho, conversava e tentava resolver o que foi discutido dentro da empresa acreditando e concordando que este não era o ambiente apropriado para se ter determinada situação. Essas conversas, juntamente com a maturidade adquirida desde a concepção da empresa até hoje, fizeram com que problemas como este se tornasse cada vez menos frequentes.

Excluindo esses fatos não habituais, a relação construída ao longo dos anos dentro das obrigações no trabalho, sempre foi de parcerias, apoio, cooperação e, principalmente, respeito mútuo. O filho compreende que, como pai e seu superior na organização, lhe deve gratidão, obediência e respeito, da mesma forma que o pai compreende que, como filho e principal colaborador, deve reconhecer seus méritos, demonstrar sua satisfação pelas atividades

realizadas com tamanha qualidade, acreditando que ele seja dotado de um alto potencial para crescer a empresa como seu sucessor.

O fato de estarem juntos durante todo o dia, seja no ambiente de trabalho como profissionais, seja no ambiente familiar como pai e filho, acaba extraindo muito de cada um deles. Mas essa condição tem, também, as suas vantagens e são encaradas por ambos os gestores como primordial no andamento do negócio quando um precisa ausentar-se de suas obrigações perante a empresa e, que isto só é possível, graças ao que eles chamaram de confiança. Ambos acreditam que a empresa estará em totais condições de funcionamento quando pelo menos um deles estiver presente, e que confiam, despreocupadamente, na atuação do outro para dar seguimento ao trabalho.

Ao final da conversa, o pai expôs dificuldades encontradas na gestão da empresa e considerou alguns pontos importantes como a ausência de salário fixo para ele e o filho, falta de controle formal de operações da empresa, como no setor financeiro, no controle de estoque e no cadastro de clientes e fornecedores. Além disso, foi persuasivo quando mencionou que o “fiado” representava um ponto negativo, apesar de a empresa contar com máquinas de cartão de crédito, além de citar que a saída de dinheiro para cumprir obrigações do lar eram acontecimentos corriqueiros, mostrando haver uma necessidade urgente em estabelecer um valor fixo para cada um dos integrantes da empresa, exceto o funcionário que já possui valor fixo pré-estabelecido.

Além disso, foi possível constatar também que, os gestores anseiam constantemente por cursos de profissionalização em ambas as áreas de gestão e, principalmente, profissionalização mecânica para aprimorar o conhecimento já existente e aprender novas técnicas para estarem mais capacitados e aptos a desenvolver ações como diferencial de seus concorrentes, de forma a valorizar o trabalho e fidelizar seus clientes. A dificuldade encontrada baseia-se na falta de oportunidade de cursos locais que abranjam áreas do conhecimento específicas à área de atuação de mercado desses gestores.

Apesar do desejo e da necessidade de mudança, os gestores continuam seguindo o mesmo modelo de gestão adotado desde a criação da empresa. Eles não possuem formação acadêmica superior e praticam, segundo Murad, Lourenço e Nascimento (2017) um modelo específico de gestão considerado ultrapassado para as organizações hodiernas sem utilização de ferramentas e novas tecnologias para gerir os processos da empresa, além de não planejar-se para desenvolver atividades a curto ou longo prazo.

Esse modelo específico de gestão familiar é realidade na sua dinâmica diária, pois, além de atender os objetivos da organização, os objetivos familiares também são encarados

como importantes e, por isso, devem ser atendidos. Dessa maneira, a gestão é mantida segundo os valores, crenças e missão da organização e atrelada aos valores e crenças de seu fundador (MURAD, LOURENÇO, NASCIMENTO; 2017).

No entanto, uma característica importante que se destaca na identidade dos gestores é a flexibilidade a mudanças, principalmente por parte do fundador. Estes acreditam que acompanhar a evolução do mercado e mostrar diferencial nos produtos e serviços, além de possuir um controle informatizado sobre a empresa através da instalação de softwares, aumentam seu poder no mercado. Portanto, mudar não é sinônimo de resistência para esses gestores.

4.4 Profissionalização da Empresa

A busca pela profissionalização dentro das empresas é um momento em que o anseio e a necessidade de crescimento são fortemente identificados no perfil do gestor, que deixa de empregar apenas práticas tradicionais e a própria visão limitada sobre administração na condução dos negócios e passa, portanto, a valorizar e colocar em prática condutas impessoais em suas estratégias, aperfeiçoando práticas através da profissionalização.

Diante deste cenário, a empresa estudada, através da figura de seus dois gestores, já adotou práticas em busca da profissionalização para melhoria da gestão. No que concerne à prática puramente administrativa, o gestor fundador da empresa participa frequentemente de grande parte das palestras ministradas pelo Sebrae em parceria com a prefeitura municipal que busca auxiliar os empreendedores a desenvolver-se no mundo dos negócios de forma competitiva, gerando emprego e renda e mantendo a moeda em circulação na própria cidade.

O filho, por sua vez, também já participou de cursos oferecidos pelo Sebrae na cidade, mesmo que de modo inferior à participação do pai nos mesmos, entretanto, tem uma maior preferência na capacitação de cursos voltados à prática mecânica. Dessa forma, busca aperfeiçoar sua técnica através da aquisição de materiais de estudo em vídeo fornecido por empresa credenciada que trabalha na venda desse tipo de material profissionalizante. Além disso, o gestor 2 busca constantemente novas informações por meio da internet através de vídeo aulas e cursos online, a fim de dominar a técnica mecânica e acompanhar a evolução do mercado em que atua, conhecendo a importância da mudança tecnológica em seu seguimento.

A perspectiva futura dos gestores quanto à profissionalização é a de preparar melhor sua equipe e estar em constante ligação às oportunidades acessíveis que, por ventura, apareçam, como a oferta de cursos e palestras. Além disso, de acordo com o filho e candidato

a sucessor na empresa, existe um planejamento para novas estratégias de profissionalização e controle da gestão que referem-se à inserção de novos profissionais bem preparados e a implementação de um sistema informatizado para auxiliar o monitoramento das ações administrativas. Isso mostra que, mesmo sem uma profissionalização formal integrada às atividades, a empresa a inseriu em seu planejamento para os próximos anos, mostrando interesse e preocupação na manutenção e expansão de sua atuação no seguimento de mercado na cidade, através de novas ferramentas e visões diferenciadas de gestão que virá a empregar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresas familiares possuem grande representatividade dentro da administração de empresas por apresentarem características próprias peculiares a sua identidade como organização, dando motivos e mostrando a importância de se aprofundar estudos e interpretações que instigam o debate acerca de suas características (ALTAF; TROCCOLI, 2010).

Dessa forma, a execução da pesquisa possibilitou a percepção de que a empresa familiar do setor de peças e serviços de motocicletas possui grande potencial para crescer e se manter no mercado com perpetuidade e com diferencial competitivo perante seus concorrentes, sabendo da sua flexibilidade a mudanças, assim como a autopercepção sobre a necessidade e o desejo de melhorar as práticas internas condizentes à administração.

Apesar de manter um padrão de gestão informal, os gestores conseguem entender em que precisam melhorar e quais são os seus potenciais como empreendedores. Também estão à frente e possuem discernimento de todos os problemas vividos pela organização e sabem exatamente no que agir, no entanto, a questão chave para essa demanda é saber como agir adequadamente.

Dessa maneira, foi apresentado inconscientemente ausência de motivação em buscar soluções. Intrinsecamente, os gestores compreendiam a necessidade de melhorar, no entanto, como o funcionamento da empresa caminhava de forma satisfatória, sem involuções, acomodaram-se à monotonia de seus resultados.

Para Reis (2006), só é possível administrar o que se pode medir, portanto, é de relevante valia donos e participantes diretos da empresa conhecer e dominar os processos de gestão acompanhando seu desenvolvimento e resultado através de ferramentas capazes de auxiliá-los no gerenciamento estratégico alocando maior valor aos seus processos internos, produtos e serviços junto a seus clientes devido a aquisição de uma nova postura de trabalho, podendo melhor avaliar o desempenho da empresa, conseguindo, também um planejamento mais satisfatório na tomada de decisões e resolução de problemas presentes e futuros.

Assim, foi possível conhecer a metodologia empregada da gestão organizacional a partir do funcionamento das atividades diárias com base nos dados oferecidos pelo questionário da pesquisa em consonância às respostas dos gestores quando as finanças, mercado, planejamento, organização e pessoas.

Além disso, foi possível identificar a influência que o vínculo familiar representa à estrutura organizacional e os impactos da gestão familiar, a partir da ótica do benefício e

malefício apresentado pelos resultados pela empresa. Verifica-se dessa maneira que, até o momento, o vínculo familiar existente ainda é reflexo em muitas ações do dia a dia na empresa, no entanto, melhorias já puderam ser observadas pelos os gestores neste aspecto. A crítica frente às relações afetivas refere-se, principalmente, a ausência de controle financeiro no sentido de não ser estipulado pró-labore para os donos da mesma forma que não se limita as retiradas para cumprir obrigações do lar, o que acaba fragilizando a característica da empresa que deve ser visualizada como uma organização que necessita ser controlada frente a todos os seus riscos.

Portanto, a partir de uma abordagem generalista, é possível perceber que a empresa possui grande capacidade de crescimento, principalmente, quando adaptadas às mudanças desejadas por cada um de seus gestores. Estes, por visualizarem gestão de competência em seu trabalho e enxergarem oportunidade de lançar-se a voos mais altos em seu segmento de mercado, acreditam que a mudança na gestão organizacional, de fato, é a melhor alternativa e a solução que se precisa para mudar a realidade da empresa, além de conseguir maior poderio para aumentar suas vendas e prestação de serviços.

5.1 Sugestões e Recomendações

O estudo proposto foi concluído com o objetivo de identificar como funciona a gestão organizacional da empresa BB Motos e observou-se que a metodologia empregada na administração é típica de pequenas empresas familiares, às quais interligam relações pessoas às profissionais tanto pelo funcionamento da gestão, quanto pelo relacionamento familiar.

Corroborando com essa pesquisa, recomenda-se um novo estudo que acompanhe o desempenho da gestão organizacional, promovendo um *feedback* com o objetivo de comparar e vislumbrar se há mudanças consideráveis sobre a gestão organizacional, sabendo que a presente pesquisa já serviu, numa acepção geral, como abordagem para autopercepção dos problemas da empresa e sobre quais são as mudanças que necessitam ser adaptadas para melhoria e crescimento da organização. Além disso, o comprometimento de ambos os gestores em buscar melhorias e profissionalização foi perceptível, o que reitera, ainda mais, a aspiração em observar a eficácia e eficiência da gestão organizacional da empresa BB Motos.

Com a aplicação da pesquisa percebe-se também o pouco conhecimento sobre a importância de algumas ações dentro da empresa, às quais não são desempenhadas, principalmente, sobre o planejamento das ações, discutido em vários dos seguimentos abordados ao longo da pesquisa. Dessa forma, torna-se necessário propagar a cultura

empreendedora oportunizada através de cursos, palestras e capacitações a fim de atrair os gestores da empresa, assim como outros gestores de pequenas empresas familiares que, dedutivamente, também vivem a mesma experiência e realidade de gestão em seus negócios.

De forma mais ampliada, a capacitação para pequenos negócios, principalmente os de fundação e constituição familiar, necessita ser mais difundido e acessível devido a representatividade socioeconômica das empresas familiares no Brasil e no mundo. Além disso, é uma grande realidade que fundadores e gestores de pequenas empresas de cunho familiar não possuem formação superior na área de administração e, portanto, disseminar oportunidade de estudo com o princípio de buscar capacitação empreendedora e de gestão, é grandiosamente importante, possibilitando, ainda, um cenário bastante propício às novas gerações de empreendedores no Brasil.

Assim, muitos estudos são importantes para a área, pois a mesma carece de análises que verifiquem as funcionalidades da gestão das empresas familiares no atual contexto do mercado para o Brasil, tendo em vista seu atuante crescimento e abertura de novos mercados, que podem ser ainda mais alavancadas pela possibilidade de maiores ofertas de atividades de capacitação.

Ao finalizar o trabalho, percebeu-se que poucas foram as limitações encontradas para o desenvolvimento da pesquisa, predominante, apenas, a dificuldade na busca de referencial teórico que fosse de acordo à realidade da gestão organizacional na empresa, tendo em vista que, o questionário proposto é extremamente abrangente e relacioná-lo á literatura foi, um pouco, limitante.

REFERÊNCIAS

- ALTAF, J. G; TROCCOLI, I, R. A Importância da Gestão Profissional em uma Empresa Familiar-Joalheria Meridiano Ltda. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 23, 2010.
- BARRETO, L. K. S. et al. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2016.
- BERNHOEFT, R; GALLO, M. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Elsevier Brasil, 2003.
- _____. Empresa familiar. **São Paulo: Nobel**, 1989.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BLACKWELL, R. D.; ENGEL, J. F.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- BORGES, A. F. et al. Empreendedorismo em empresas familiares: a pesquisa atual e os desafios futuros. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 93-121, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. 4. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos**, n. 18, p. 01-20, 1998.
- DANTE, F. S; RODRIGUES, R. M; CREMONEZI, G. G. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 6, n. 3, 2016.
- DAVEL, E; SILVA, J. C. S; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 99-116, 2000.
- DONNELLEY, R.G. The family business. Harvard Business Review. **Cambridge**. v. 42, nº 4. p. 43-105, jul/ago. 1964.
- FERNANDES FILHO, O. *et al.* **Gestão Financeira em Microempresas Familiares: um estudo na indústria moveleira de Santa Cruz de Minas - MG**. VII SEGeT, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010.
- FREITAS, E. C; KRAI, L. S. **Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos**, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36715>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

FREITAS, E. C; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 3, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução Allan Vidigal Hastings, revisão técnica de Jean Jacques Salim. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.

GRZYBOVSKI, D; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, 1998.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas 2003.

LERNER, W. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES, Rio de Janeiro**, v. 4, n. 7, p. [185]-199, jun. 1997.

LODI, J. B. A empresa familiar. Sao Paulo: **Pioneira**, 1998.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2002. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a14>>. Acesso em: 14 set. 2018.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MURAD, I; LOURENÇO, C. D. S; NASCIMENTO, A. P. Poder e conflito nas organizações: o caso de uma empresa familiar do setor de construção civil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n 1, p. 125–152, 2017.

OLIVEIRA, A. A; PAPA, A. C. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 3, p. 385-398, 2009.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar:(re) arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, 2012.

PEREIRA, Marco Antônio. **Gestão Estratégica**. Curso de gestão voluntária. Cruzeiro, 2009,

PETRY, L. I. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. 2005.

REIS, Z. R.. **Micro e Pequenas Empresas: A importância de aprender a empreender**. 2006.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **SEBRAE: Um agente de desenvolvimento**. Institucional. Brasil, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2018.

_____. **SEBRAE: Empresas familiares**. Institucional. Brasil, 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2018.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e desafios da Preparação de sucessores para empresas familiares. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, 2016.

TILLMANN, C; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

TOMOMITSU, H. T. A.; CARVALHO, M. M; MORAES, R. O. The evolution of the relationship between project management and knowledge management: a bibliometric study. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 2, p. 354-369, 2018.

ULLER, R. et al. **Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agroindustrial S/A**. 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERSIANI, A. F. et al. A relação entre a elaboração de estratégias e a aprendizagem organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 20, n. 2, p. 157-177, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Prezado (a):

Esta pesquisa é parte integrante de um Trabalho de Conclusão de Curso que tem por objetivo investigar o método de aplicação da gestão organizacional numa empresa familiar do setor de peças e serviços de motocicletas. A mesma está sendo desenvolvida por uma aluna do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, Campus III – Bananeiras.

Fica garantido o sigilo de todas as informações obtidas e os resultados serão analisados de forma global com base nas respostas fornecidas por todos os componentes da amostra.

A reprodução dos questionários só será autorizada para fins da pesquisa.

Desde já agradeço a sua participação.

Atenciosamente,

Evellynne Thaynara Araújo de Lima – evellynne_thaynara@hotmail.com

APÊNDICE – B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – CCHSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Eu, _____, concordo em participar da pesquisa intitulada “ANÁLISE EM GESTÃO ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR DE PEÇAS E SERVIÇOS DE MOTOCICLETAS”, que será realizada na empresa BB Motos e tem como principal objetivo investigar o método de aplicação da gestão organizacional na referida empresa. Estou ciente de que responderei a um questionário contendo perguntas relacionadas aos quesitos finanças, mercado, planejamento, organização e pessoas. Além disso, serei acessível para responder, quando questionado, sobre relações afetivas devido o vínculo familiar transitável no dia a dia da organização. Este estudo oferece benefícios para empresas familiares através de seus resultados e não traz qualquer risco ou prejuízo. Acompanhado pela orientadora Raissa Dália Paulino, professora do CCHSA, o estudo atende a todas as exigências éticas e científicas indicadas na Res. CNS 196/96 que contém as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos.

Bananeiras, / / 2018

Assinatura do participante

Evellynne Thaynara Araújo de Lina
(Acadêmica e Pesquisadora)

Raissa Dália Paulino
(Professora e Orientadora)

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

1. Relato sobre a história da empresa.
2. Como acontece o relacionamento afetivo familiar entre pai e filho no ambiente de trabalho?
3. Avalie sua autopercepção sobre os impactos do vínculo afetivo atrelado ao ambiente de trabalho.
4. Qual o maior problema atualmente enfrentado pela empresa devido as relações de parentesco?

ANEXO

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

QUESITO	PERGUNTA	RESPOSTAS PROVÁVEIS	PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO			
			1-Melhorar com urgência. Nada satisfeito	2-Preciso melhorar. Pouco satisfeito	3-Posso aprimorar. Bastante satisfeito	4-Manter, Totalmente Satisfeito
FINANÇAS	1 - Atualização do Fluxo de Caixa	a - Você controla as entradas e saídas diárias de dinheiro? (Diário de Caixa)				
		b - Você possui um controle de entradas, saídas e saldo de dinheiro para os meses futuros? (Controle do Fluxo de Caixa)	1	2	3	4
	2- Capital de Giro	a - Você sabe quanto dinheiro deve ter em caixa para cobrir suas despesas enquanto não recebe os pagamentos? (Controle do Capital de Giro)	1	2	3	4
	3 - Impostos	a - Você controla as datas e valores de todos os tributos a serem pagos? (Impostos e também Taxas) (Controle do Pagamento de Tributos)	1	2	3	4
	4 -Cálculo do Custo	a - Você calcula os gastos (custos e despesas) mensalmente? (Demonstrativo de Resultados)	1	2	3	4
FINANÇAS	5 - Cálculo do Lucro	a - Você calcula o resultado (lucro ou prejuízo) do seu negócio periodicamente? (Demonstrativo de Resultados)	1	2	3	4
	6 - Preço de Venda	b - Você sabe qual é o seu ganho de dinheiro em cada produto ou serviço vendido? (Cálculo do Ganho Unitário)	1	2	3	4
	7 - Estoque e Suprimentos	c - Você tem um controle do estoque dos produtos e insumos? (incluindo datas de validade, quantidade, etc.) (Gestão de Estoques)	1	2	3	4

QUESITO	PERGUNTA	RESPOSTAS PROVÁVEIS	PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO			
			1-Melhorar com urgência. Nada satisfeito	2-Preciso melhorar. Pouco satisfeito	3-Posso aprimorar. Bastante satisfeito	4-Manter, Totalmente Satisfeito
MERCADO	9 - Características dos Clientes	a - Sua empresa tem um cadastro com informações de seus clientes em algum lugar? (Cadastro de Clientes)				
		b - A empresa sabe quais são os diferentes grupos de clientes que frequentam seu estabelecimento e faz ações direcionadas a cada um destes grupos? (Segmentação de Clientes)	1	2	3	4
		c - Você analisa regularmente as necessidades dos clientes para orientar suas ações de marketing e definição de serviços e produtos? (Análise das Necessidades dos Clientes)				
MERCADO	10 - Satisfação dos Clientes	a - Você faz alguma pesquisa para saber a satisfação dos clientes? (Pesquisa de Satisfação)	1	2	3	4
	11 - Divulgação	a - Você planeja ações para promover e divulgar seus produtos e serviços? (Plano de Promoção)	1	2	3	4
	12 - Lançamento de Produtos e Serviços	a - Sua empresa oferta novos produtos/serviços para seus clientes? (Observar critérios para escolha dos produtos e teste dos produtos novos) (Ofertando Novos Produtos / Serviços)	1	2	3	4
	13 - Concorrentes	a - Você avalia seus concorrentes para saber o que deve melhorar? (Entendimento do Mercado)	1	2	3	4

QUESITO	PERGUNTA	RESPOSTAS PROVÁVEIS	PERCEÇÃO DO EMPRESÁRIO				
			1-Melhorar com urgência. Nada satisfeito	2-Preciso melhorar. Pouco satisfeito	3-Posso aprimorar. Bastante satisfeito	4-Manter, Totalmente Satisfeito	
PLANEJAMENTO	15 - Plano de Negócio	<p>a - Você planeja os objetivos que deseja alcançar, tendo alguma forma de registro de onde quer chegar? (Planejamento: O Primeiro Passo para o Sucesso)</p> <p>b - Você tem seus objetivos e metas escritos e bem definidos? (Planejando o Negócio: Objetivos e Metas)</p>	<p>1. () Não, vou tocando o negócio sem planejar o futuro.</p> <p>2. () Planejo na minha cabeça algumas coisas, porém não acho necessário definir como vou alcançar os objetivos.</p> <p>3. () Sim, entendo a importância de planejar para ser bem sucedido e defino ações para conseguir chegar onde quero.</p>	1	2	3	4
	PLANEJAMENTO	15 - Plano de Negócio	<p>c - Você toma nota das decisões e resultados de seu planejamento, observando situações em que houve resultados diferentes dos que você queria, para aprimorar o que deu certo e não repetir erros do passado? (Aprendizagem Estratégica)</p>	<p>1. () Não faço esta reflexão.</p> <p>2. () Até paro para pensar nisto, mas nunca coloquei tudo isso no papel.</p> <p>3. () Sim, comparo as decisões que tomei e os resultados que eu esperava com o que realmente fiz e alcancei.</p>	1	2	3
16 - Ações de Curto e Médio Prazo		<p>a - Existem ações com prazos definidos para que os objetivos planejados pela empresa para o futuro possam ser alcançados? (Plano de Ação de Curto e Médio Prazo)</p>	<p>1. () Não tenho ações com prazos definidos.</p> <p>2. () Sei onde quero chegar, mas não sei quais e quando as ações devem ser tomadas para atingir meus objetivos.</p> <p>3. () Sim, defino o que e como deve ser feito para a empresa atingir os objetivos planejados previamente.</p>	1	2	3	4
18 - Gestão dos Fornecedores		<p>a - Você possui um controle de quem são os fornecedores de seus produtos e prestadores de serviço, facilitando sua pesquisa de preços? (Cadastro de Fornecedores)</p>	<p>1. () Não tenho um controle, sei isso de cabeça.</p> <p>2. () Tenho informações de meus fornecedores, espalhadas em agendas e não detalhadas.</p> <p>3. () Sim, possuo uma planilha ou caderno com cadastro de fornecedores, que acesso quando compro algum produto ou serviço.</p>	1	2	3	4
ORGANIZAÇÃO	19 - Padronização e Agilidade	<p>a - Os documentos importantes de sua empresa e contas estão bem organizados? (Organização de Documentos)</p> <p>b - As atividades realizadas regularmente possuem um procedimento escrito de como elas devem ser feitas? (Instrução de Trabalho)</p>	<p>1. () Não estão bem organizados, demoro muito tempo para encontrar qualquer documento.</p> <p>2. () Estão até organizados, mas mesmo assim ainda demoro para encontrar.</p> <p>3. () Organizo meus documentos e isto me permite trabalhar de modo ágil.</p>				
			<p>1. () Não, não possuo um procedimento padrão formalizado.</p> <p>2. () Tenho check-list(s) de alguma tarefas, porém não há um responsável definido.</p> <p>3. () Sim, tenho procedimentos escritos para as principais atividades do meu negócio, com responsáveis definidos.</p>	1	2	3	4

	c - A organização da sua empresa permite que você trabalhe de maneira eficiente e ágil? (Organização e Disciplina)	1. () Não consigo trabalhar de maneira eficiente e ágil. 2. () Consigo trabalhar eficientemente, porém frequentemente a desorganização volta. 3. () Consigo trabalhar de maneira eficiente e ágil sempre.				
20 - Layout	a - Sua empresa possui um layout (arranjo físico) definido para facilitar a entrega do produto serviço, comercialização e atendimento aos clientes?	1. () Não, o layout não é organizado. 2. () Algumas coisas na empresa estão organizadas, porém há móveis/mercadorias/máquinas que estão em locais inadequados. 3. () Sim, possuo um layout definido que facilita o fluxo de pessoas e materiais.	1	2	3	4
22 - Legislação e Responsabilidade Social	a - Você sabe quais são as obrigações trabalhistas de sua empresa, da contratação até o desligamento? E em relação a você, sabe o que fazer para se aposentar com tranquilidade? (Orientações Quanto às Obrigações Trabalhistas)	1. () Não conheço as obrigações trabalhistas e não sei o que fazer quanto à minha aposentadoria. 2. () Tenho pouco conhecimento sobre relações trabalhistas e minha aposentadoria, mas ainda tenho dúvidas. 3. () Sim, tenho domínio sobre as obrigações trabalhistas e também sobre a minha aposentadoria.	1	2	3	4
PESSOAS	a - Você já definiu que conhecimentos e características as pessoas devem ter para realizar as atividades em sua empresa, incluindo você e sócios? (Conhecimentos e Características)	1. () Nunca defini. 2. () Tenho uma noção dos conhecimentos e características necessários, mas não utilizei isto para contratar as pessoas. 3. () Sim, tenho registrado quais são os conhecimentos e características necessárias para realizar as atividades e uso isto para a contratação das pessoas.				
	b - Se você, seu sócio ou algum funcionário faltar ou tirar férias, está definido um responsável para ficar no lugar desta pessoa? (Matriz de Responsabilidades)	1. () Não, se alguém faltar o negócio não funciona. 2. () Em alguns casos sim, mas se algumas pessoas faltarem a empresa não tem que saiba fazer aquela atividade. 3. () Se alguém faltar, sabemos quem deve assumir a responsabilidade e esta pessoa estará capacitada a isso.				
	c - Você faz uma avaliação dos problemas recorrentes ou potenciais em seu negócio, visando evitar que os mesmos ocorram? (Treinamento Baseado em Problemas)	1. () Não faço esta avaliação. 2. () Faço esta avaliação, mas não treino as pessoas com base nisso. 3. () Faço esta avaliação e treino as pessoas para evitar que o problema ocorra ou volte a acontecer.	1	2	3	4
	d - Se for necessário delegar alguma atividade (por motivo de doença, expansão, etc.), você já sabe quais são as atividades que pode delegar? (Pensando em Expandir? Prepare-se para delegar!)	1. () Não sei quais atividades posso delegar. 2. () Costumo realizar as principais atividades da empresa, e tenho funcionários que podem executá-las e delego-as para eles. 3. () Sim, delego atividades para que meus funcionários realizem sem minha presença, investindo meu tempo no que é mais importante para o negócio.				