

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCAS SILVA COELHO NUNES

ANÁLISE DA PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: práticas de
gestão e resultados em micro e pequenas empresas familiares em São Luís

São Luís

2017

LUCAS SILVA COELHO NUNES

ANÁLISE DA PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: práticas de gestão e resultados em micro e pequenas empresas familiares em São Luís

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Ricardo André Barbosa Carreira

São Luís

2017

Nunes, Lucas Silva Coelho.

Análise da profissionalização de empresas familiares :
práticas de gestão e resultados em micro e pequenas
empresas familiares em São Luís / Lucas Silva Coelho
Nunes. - 2017.

85 f.

Orientador(a): Ricardo André Barbosa Carreira.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

1. Empresas familiares. 2. Práticas de gestão. 3.
Profissionalização. I. Carreira, Ricardo André Barbosa.
II. Título.

LUCAS SILVA COELHO NUNES

ANÁLISE DA PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: práticas de gestão e resultados em micro e pequenas empresas familiares em São Luís

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: / / 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Ricardo André Barbosa Carreira (orientador)
Mestre em Gestão Empresarial
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Me. João Maurício Carvalho Beserra
Mestre em Administração e Controladoria
Universidade Federal do Maranhão

Prof^a Dr^a Mayana Virginia Viégas Lima
Doutora em Administração
Universidade Federal do Maranhão

A Mãe, Pai, Vô (*in memoriam*) e Sara.

AGRADECIMENTOS

À Deus, em primeiro lugar, por permitir que eu chegasse até aqui.

Aos meus pais, Marina Coelho e Nunes Silva por todo esforço que fizeram para me dar a oportunidade que tenho hoje.

À minha eterna namorada, Sara Castro, por sua compreensão e apoio incondicional, por sempre me motivar a dar o meu melhor e acreditar em mim.

Aos meus amigos de curso, Jorge Marcelo, Sérgio Henrique, Matheus Louzeiro e Anderson Fontenelle, por todas as conversas, conselhos e conhecimentos compartilhados.

Ao Professor Ricardo Carreira pela paciência e ensinamentos que possibilitaram a realização deste trabalho.

À todos os Docentes, por contribuírem de forma significativa na minha formação acadêmica.

A empresa familiar é feita de sonhos e de amor.

Lodi (1994)

RESUMO

Em meio a uma grave crise econômica, as empresas familiares, maioria no país, enfrentam um desafio ainda maior de se ajustar a recessão e superar os efeitos da crise. Nesse momento, é fundamental que as empresas, especialmente familiares, repensem suas estratégias, conciliem os objetivos e interesses do negócio e da família, se estruturem, e se profissionalizem. Neste contexto, este trabalho pretende analisar a profissionalização de micro e pequenas empresas familiares de São Luís, e mais especificamente identificar os fatores que explicam a perpetuação das empresas familiares e por fim verificar se as organizações com práticas de gestão sólidas possuem melhor desempenho. Para tanto, o instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário composto de 51 questões divididas em dois blocos aplicados em 23 empresas familiares de São Luís. Os principais resultados sugerem que as práticas de gestão, de maneira geral, melhoram o desempenho das empresas familiares e que os principais fatores que explicam a perpetuação das empresas familiares são o alto nível educacional e a profissionalização.

Palavras-chave: Empresas familiares. Profissionalização. Práticas de gestão.

ABSTRACT

In the midst of a serious economic crisis, family firms, the majority in the country, face an even greater challenge of adjusting to recession and overcoming the effects of the crisis. At this point, it is fundamental that companies, especially family firms, rethink their strategies, reconcile business and family goals and interests, structure and professionalize themselves. In this context, this study intends to analyze the professionalization of micro and small family firms in São Luís, and more specifically to identify the factors that explain the perpetuation of family firms and to verify if companies with solid management practices perform better. For this, the instrument used for data collection was a questionnaire composed of 51 questions divided into two blocks applied in 23 family firms of São Luís. The main results suggest that management practices, in general, improve the performance of family businesses, and that the main factors that explain the perpetuation of family businesses are high educational level and professionalization.

Keywords: Family firms. Professionalization. Management practices.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EPP: Empresas de Pequeno Porte

ME: Microempresas

MEI: Microempreendedores Individuais

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Círculo “olho de boi”	23
Figura 2: Modelo de Três Círculos (M3C).....	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Função na empresa	33
Gráfico 2 – Nível de instrução	34
Gráfico 3 - Área relacionada à função na empresa	35
Gráfico 4 – Atividade principal da empresa	36
Gráfico 5 – Tempo de atuação	37
Gráfico 6 – Receita Bruta Anual	38
Gráfico 9 – Parentesco dos membros em relação ao fundador	39
Gráfico 10 – Nível organizacional em que os membros da família estão inseridos ..	39
Gráfico 12 – As estratégias da empresa seguem um planejamento prévio.	41
Gráfico 13 – Informações baseadas em indicadores são a base para a tomada de decisão.	42
Gráfico 14 – A intuição é na maior parte do tempo utilizada para traçar estratégias.	42
Gráfico 15 – A empresa entende qual é a necessidade dos clientes.	43
Gráfico 17 – As necessidades e desejos dos consumidores são imprevisíveis.	44
Gráfico 16 – A empresa coleta e analisa dados de mercado para auxiliar a tomada de decisão.	45
Gráfico 18 – As mudanças tecnológicas são rápidas e difíceis de acompanhar.	46
Gráfico 19 – Criatividade e inovação são estimuladas dentro da empresa.	47
Gráfico 20 – É difícil introduzir novas ideias ou modificar as existentes.	48
Gráfico 21 – É fundamental para a empresa manter presença constante nas mídias sociais.	49
Gráfico 22 – Os colaboradores participam da elaboração das estratégias da empresa.	50
Gráfico 23 – Existe um processo específico para tomada de decisão na empresa. .	51
Gráfico 24 – As decisões são centralizadas pelo fundador ou seu sucessor.	52
Gráfico 25 – Os funcionários trabalham com objetivos claros e metas mensuráveis.	52
Gráfico 27 – O ambiente e contexto familiar influenciam positivamente a atuação da empresa com relação aos concorrentes.	54
Gráfico 28 – O envolvimento da família é essencial para o sucesso da empresa. ...	55

Gráfico 29 – As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família.	56
Gráfico 30 – Ligações familiares exercem influência sobre as diretrizes, os interesses e objetivos da empresa.	57
Gráfico 31 – A gestão familiar apresenta mais fatores positivos do que negativos. .	57
Gráfico 32 – É importante preparar os membros familiares antes que assumam um cargo.	58
Gráfico 33 – É essencial a separação entre a família, empresa e gestão.	59
Gráfico 34 – Os funcionários têm conhecimento dos objetivos e diretrizes da empresa.	60
Gráfico 35 – A empresa fornece treinamento aos seus funcionários.	61
Gráfico 36 – Os sentimentos familiares muitas das vezes acabam se misturando com os empresariais.	61
Gráfico 37 – A profissionalização da gestão é importante para a perpetuação da empresa familiar.	62
Gráfico 38 – É importante os familiares se especializarem para desenvolver suas funções.	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 39 – A estrutura organizacional é bem definida.	64
Gráfico 40 – Cada função possui suas atividades determinadas.	64
Gráfico 41 – A empresa possui indicadores de desempenho claros e objetivos.	65
Gráfico 42 – As principais atividades estão documentadas para apoiar os processos da empresa.	65
Gráfico 43 – A empresa utiliza as reclamações e sugestões dos clientes para melhorar seus produtos e/ou serviços.	66
Gráfico 44 – O custo (não o preço) dos produtos/serviços tem aumentado nos últimos 2 anos.	67
Gráfico 45 – A satisfação dos funcionários tem crescido nos últimos 2 anos.	68
Gráfico 46 – As reclamações acerca dos produtos/serviços têm sido menores nos últimos 2 anos.	69
Gráfico 47 – A satisfação dos clientes tem aumentado nos últimos 2 anos.	69
Gráfico 48 – As vendas da empresa têm aumentado nos últimos 2 anos.	70
Gráfico 49 – O lucro da empresa vem aumentando nos últimos 2 anos.	71
Gráfico 50 – A empresa expandiu seus negócios nos últimos 2 anos.	72

Gráfico 51 - Qual o maior desafio da sua empresa?	72
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada.....29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de funcionários familiares e não familiares.	38
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	EMPRESAS FAMILIARES	19
2.1	Origem e histórico das empresas familiares no Brasil.....	20
2.2	Conceito de empresas familiares	21
2.3	Estrutura da empresa familiar	24
2.4	Características das empresas familiares	26
2.5	Profissionalização de empresas familiares	28
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	33
4.1	Caracterização dos respondentes e da amostra	33
4.2	Práticas de gestão e seus resultados	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	81

1 INTRODUÇÃO

A atual crise econômica brasileira, alto índice de desemprego, endividamento das famílias e recessão, leva as empresas de um modo em geral à se reajustarem as baixas demandas por produtos e serviços e se adaptarem ao novo padrão de consumo, afetando diretamente o crescimento e a *performance* das mesmas. Todo esse cenário é um grande desafio para empresas familiares, que precisam superar além de diversas barreiras externas, barreiras internas como gestão de forma empírica e falta de planejamento para sobreviverem em uma conjuntura de extrema competição.

Empresas familiares possuem certas peculiaridades que as tornam únicas, fazendo com que destaquem no mercado por suas virtudes, ou vivam desafios ímpares que somente este tipo de negócio vivencia. Assim, podem apresentar algumas características tais como: um modelo de gestão confuso, papéis e regras indefinidas, tomada de decisão empírica, e mistura de sentimentos familiares e empresariais.

Este trabalho pretende analisar a profissionalização de empresas familiares de São Luís. Como problema este trabalho apresenta: Qual a relação entre as práticas de gestão e os resultados apresentados pelas micro e pequenas empresas familiares de São Luís?

De forma geral objetiva-se analisar a profissionalização de micro e pequenas empresas familiares de São Luís. Para tal, é fundamental determinar os fatores que explicam a perpetuação das empresas familiares, e por fim verificar se as organizações com práticas de gestão sólidas possuem melhor desempenho.

Para isso, a metodologia a ser utilizada será uma pesquisa descritiva e quantitativa, além de uma pesquisa bibliográfica e de campo. Finalizando com a aplicação de um questionário em 23 micro e pequenas empresas familiares de São Luís.

Este trabalho está dividido em 5 (cinco) seções. A primeira apresenta a contextualização do tema, além dos objetivos e justificativa. A segunda seção traz a revisão bibliográfica, tratando sobre a origem e histórico das empresas familiares, sua conceituação, estrutura e características e ainda a profissionalização na empresa familiar. Na terceira apresenta-se a metodologia aplicada no trabalho. A

quarta seção é dedicada aos resultados da pesquisa. E por fim, na quinta seção, as considerações finais.

2 EMPRESAS FAMILIARES

A pesquisa à respeito de empresas familiares, como campo acadêmico de pesquisa, é relativamente nova. O surgimento deste tópico de pesquisa pode ser atribuído em grande parte à abordagem proativa de gestores de empresas familiares cujos focos iniciais se concentraram em artigos baseados em práticas e estudos de caso, sobre sucessão, governança empresarial, estrutura e desempenho (DONNELLEY, 1964; BARNES; HERSHON, 1989). Entretanto, não conseguiram identificar importantes variáveis e suas inter-relações, soando apenas como conceitualizações teóricas (PTZIOURIS; SMYRNIOS; KLEIN, 2006).

Hoje, revistas científicas tradicionais e proeminentes, tais como *Harvard Business Review* e *Family Business Review*, publicam pesquisas sobre empresas familiares devido a sua importância, riqueza e relevância. Os pesquisadores ultrapassaram metodologias de estudo de caso descritivo e, atualmente empregam metodologias de triangulação orientadas pela teoria, combinando múltiplos métodos de coletas de dados (PTZIOURIS; SMYRNIOS; KLEIN, 2006).

Empresas familiares são importantes, não somente por que elas de forma essencial contribuem para a economia, mas também por que à longo prazo elas trazem empregos e estabilidade, principalmente para as comunidades locais onde atuam. E de acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2015 o Brasil possuía cerca de 71% das Empresas de Pequeno porte (EPP), 68% das Microempresas (ME) e 38% dos Microempreendedores Individuais (MEI) são “empresas familiares”.

As empresas familiares possuem certas singularidades que as tornam diferentes dos outros tipos de organizações que vão além dos sistemas familiares, sociedade e empresa. Esses sistemas são interdependentes, inter-relacionados, e se sobrepõe (LODI, 1994; BORNHOLDT, 2005).

Nessa seção, discorro sobre a origem e histórico das empresas familiares no Brasil, sua conceituação, estrutura e características singulares e a profissionalização buscando uma melhor compreensão do tema.

2.1 Origem e histórico das empresas familiares no Brasil

O surgimento das primeiras empresas familiares no Brasil se deu no início do século XVI com as capitâneas hereditárias, e como o próprio nome já diz, podiam ser transferidas por herança para herdeiros dos donatários que recebessem e administrassem esses territórios (OLIVEIRA, 1999). A divisão em capitâneas, que podiam chegar até 300 Km de distância proporcionou aos donos da terra, doar parte a outras pessoas, cobrar impostos e estabelecer empreendimentos como engenhos de açúcar, construção de estradas e centros de distribuição (MARTINS; MENEZES; BERNHOEF, 1999; OLIVEIRA, 1999).

As duas primeiras empresas familiares do Brasil a crescerem e se desenvolverem foram as capitâneas de Pernambuco e São Vicente que possuíam como atividade econômica a plantação de cana e produção de açúcar, que geravam bons lucros devido a alta demanda na Europa. Nesses primeiros empreendimentos familiares prevalecia a progenitura, impedindo assim a divisão da propriedade e mantendo a sua unidade. Posteriormente, as famílias passaram a adotar um sistema mais igualitário, dividindo a herança em partes iguais entre todos os herdeiros. Essa decisão facilitou o desmembramento e fragmentação das propriedades levando ao declínio e morte de uma significativa parte das empresas familiares (MARTINS; MENEZES; BERNHOEF, 1999).

Anos mais tarde, uma onda migratória europeia, como por exemplo, italianos, portugueses e alemães desembarcaram no Brasil entre o final do século XIX e o início do século XX. A maioria desses imigrantes se fixou em uma cidade e iniciaram uma atividade ligada ao comércio e indústria ampliando o número de empresas familiares. Nessa conjuntura, São Paulo foi um dos principais pontos de partida de vários empreendedores, como o italiano Francisco Matarazzo que chegou a ter o maior grupo empresarial da América Latina na época, Crespi e Giorgi pioneiros da indústria têxtil e o português Antônio Pereira Inácio fundador do Grupo Votorantim (OLIVEIRA, 1999; VIDIGAL apud MARTINS; MENEZES; BERNHOEF, 1999).

Outras regiões do país também se destacaram, como Pernambuco, onde o sueco Lundgren fundou as Casas Pernambucas. Em Santa Catarina, os irmãos alemães Hering fundaram a tecelagem Hering e, no Rio de Janeiro, o espanhol

Larragoiti fundou a Sul América Seguros (VIDIGAL apud MARTINS; MENEZES; BERNHOEF, 1999).

Empreendedores brasileiros também fizeram uma fundamental contribuição e estabeleceram várias empresas familiares de sucesso (OLIVEIRA, 1999), como, por exemplo, Mauá que foi responsável pela construção da primeira estrada de ferro do Brasil, pela navegação comercial na Amazônia e pela iluminação a gás no Rio de Janeiro, e Delmiro Gouveia, responsável pela construção de uma moderna fábrica de linhas de costura no sertão alagoano e pela construção de uma hidrelétrica na cachoeira de Paulo Afonso (VIDIGAL, 1999).

Conforme Gallo (2003, p. 6-7):

[...] a história das famílias empresárias, no Brasil, possui origens e características muito próprias, como acontece em diferentes culturas. No caso brasileiro, a maioria das empresas tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento da sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais, mas dispondo de duas características importantes para o surgimento do espírito empreendedor: destemor para correr riscos, pelo fato de não ter nada a perder; e alguma habilidade que lhe permitisse empresariá-la com base na sua forte intuição. São origens, naturalmente, muito mais apoiadas em variáveis e características emocionais do que em qualquer lógica ou visão estratégica.

2.2 Conceito de empresas familiares

Empresas familiares, quando estudadas no âmbito de Administração de Empresas, apresentam uma diversidade de conceitos similares, complementares e até mesmo heterogêneos. Autores apresentam conceitos que adicionam fatores ou que subtraem, ainda assim a dificuldade para obter uma definição clara e consensual é mais uma oportunidade do que limitação. O fato de que a maioria das empresas familiares serem de natureza privada dificulta a obtenção de informações precisas. Mais difícil ainda, é mensurar o impacto dessas organizações na economia visto que não existe um consenso entre estudiosos. Assim, podemos fazer uma escalada do mais simples para o mais complexo, de uma definição mais estreita e exclusiva para uma mais ampla e inclusiva.

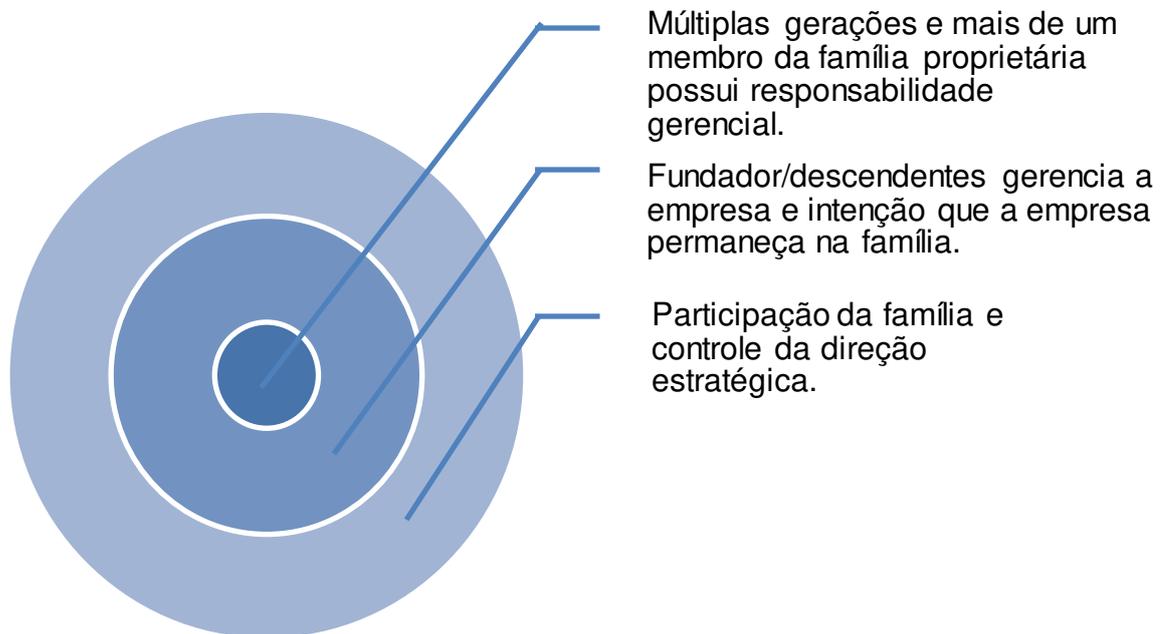
Astrachan e Shanker (2003) possuem definições que agregam diversas características. Na mais inclusiva, a empresa só precisa ter alguma participação familiar no negócio e que a família tenha controle sobre a direção estratégica do

negócio. Ou seja, pode abranger desde uma grande empresa com mais de 1000 funcionários, que tenha descendentes da família fundadora original como acionistas ou no conselho, até uma microempresa em que o filho pedagogo gerencia toda a contabilidade e cujo neto executa um trabalho operacional para ele.

A definição intermediária de Astrachan e Shanker (2003) restringe um pouco mais ao estabelecer que o proprietário tenha a intenção de passar o negócio para outro membro da sua família e que o fundador ou descendente do fundador desempenhe um papel na gestão do negócio (ver Figura 1). Portanto, separar empresas em que a família possui uma participação no negócio ou mesmo um lugar no seu conselho diretivo, mas que praticamente não participa das operações diárias. A intenção de passar o negócio adiante é um quesito um tanto quanto subjetivo e de difícil mensuração, no entanto, eles acreditam ser um fator importante, pois o planejamento e as decisões estratégicas, sua visão de longo prazo serão influenciadas se a intenção for construir algo para seus filhos, diferindo assim de um negócio não familiar.

No último e mais restrito conceito dos mesmos autores na parte central do círculo, várias gerações têm um impacto significativo na condução do negócio. Nesse estágio, o negócio familiar envolve o fundador ou avô como presidente, os filhos ocupando cargos na alta direção, a esposa ou um irmão que possuem participação acionária, mas que não possuem responsabilidades diárias e ainda, sobrinhos em posições operacionais. Aqui certamente, o fundador tinha um perfil semelhante aos empreendedores dos outros círculos há uma ou duas gerações anteriores.

Figura 2: Círculo “olho de boi”



Fonte: Adaptado de Astrachan e Shanker, 2003

Empresas familiares podem ser definidas como organizações controladas e/ou geridas por uma família ou de um pequeno número de famílias, que tem como objetivo moldar e perseguir a visão de negócio estabelecida e que seja potencialmente sustentável ao longo de outras gerações (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999). A continuidade da empresa estabelece assim um elo entre uma família por pelo menos duas gerações (DONNELLEY, 1964).

Três aspectos, também servem para definir e facilitar a compreensão das empresas familiares:

- a posse ou controle da empresa: é definido a partir da porcentagem de participação da família no capital da empresa ou o fato de que um membro da família controle a empresa.
- o poder que a família exerce sobre a empresa: é definido a partir do trabalho realizado na empresa por alguns membros da família. Em muitos casos refere-se à família proprietária desempenhando funções executivas na empresa, ou o CEO da empresa é um membro da família proprietária.
- a intenção de transferir a empresa para as gerações posteriores: é definido em relação à vontade de manter a participação da família na empresa, o número de gerações da família envolvida na mesma, ou ao fato de que os

descendentes diretos do fundador tenham controle sobre a gestão ou propriedade da empresa no futuro (CASILLAS, et al, 2005).

Ligações familiares exercem influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família (DONNELLEY, 1964). Outros elementos ainda podem ser adicionados no intuito de caracterizar uma organização familiar:

- a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa (BORNHOLDT, 2005, p. 34).

2.3 Estrutura da empresa familiar

O tema empresas familiares como sistema começou a ser estudado por volta dos anos 60 e 70 com a publicação de artigos tratando sobre problemas comuns enfrentados pelas mesmas, como o nepotismo, rivalidade entre gerações e administração empírica (GERSICK et al., 2006). O entendimento de empresa e família como sistemas inter-relacionados é primordial, uma vez que, inicialmente, no modelo conceitual subjacente proposto por Tagiuri e Davis (1996) afirmava que as empresas eram compostas por dois subsistemas sobrepostos: a família e a gestão (GERSICK et al., 2006).

Sobre este assunto Barbieri (1997, p. 56) afirma que:

[...] a empresa familiar é caracterizada pela interferência mútua de instituições diferenciadas: a instituição social (família) e a instituição negócio (empresa familiar). Muitas vezes as duas instituições se confundem, sobrepõem-se, dificultando a identificação das questões relacionadas somente à família e as que são exclusivamente à empresa.

Cada círculo possuía suas respectivas normas, regras, estruturas de valor e organizacionais, e os problemas começam a surgir devido ao dever dos indivíduos de cumprir obrigações em ambos os círculos (GERSICK et al., 2006).

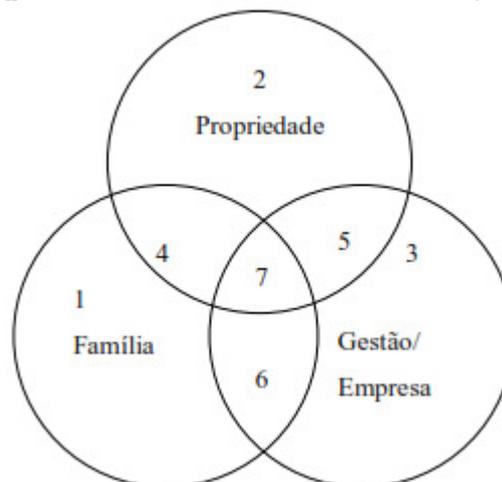
Conforme expressa Rosenblatt (apud COHN, 1991, p. 20):

[...] frequentemente os dois sistemas competem quanto a tempo, energia e recursos financeiros de membros isolados da família e da família coletivamente. As metas dos dois sistemas inevitavelmente se chocam parte do tempo. A concorrência quanto aos recursos e choque de metas pode criar problemas, e a forma como os membros da família lidam com essa concorrência e esse choque também pode criar problemas.

Posteriormente, Tagiuri e Davis (1996) sugerem um modelo de três círculos (M3C) para retratar mais precisamente toda a complexidade das empresas familiares, distinguir criticamente entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa. Por exemplo, uma pessoa que seja proprietária, não necessariamente está envolvida na operação da empresa; e outra que é gerente, mas não controlam ações.

O modelo de três círculos descreve o sistema de empresas familiares como três sistemas independentes, porém sobrepostos: primeiro, a família, depois, a gestão e, por fim, a propriedade. Qualquer pessoa, familiar ou não, pode ser inserida em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos (BORNHOLDT, 2005; GERSICK et al., 2006; MARTINS, 1999), de acordo com a figura a seguir:

Figura 2: Modelo de Três Círculos (M3C)



Fonte: GERSICK et al. (2006, p.6).

Constata-se que nos setores podem ser ocupados da seguinte forma:

1. Membros da família que não são sócios nem trabalham na empresa;
2. Sócios que não pertencem à família e nem trabalham na empresa;
3. Executivos da empresa sem vínculos com a família e nem sócios;
4. Familiares que trabalham na empresa e não são sócios
5. Sócios familiares que não trabalham na empresa;
6. Executivos e sócios não familiares
7. Sócios familiares que trabalham na empresa (BORNHOLDT, 2005, p. 36-37).

Segundo Gersick et al. (1997, p. 7-8):

[...] este modelo é uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilema de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e subsistemas diferentes ajuda a derrubar interações dentro de uma empresa familiar e facilita verificar o que está de fato ocorrendo, e por quê. O modelo dos três círculos ajuda a todos a ver como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa; os conflitos de personalidade não são a única explicação.

Para Najjar e Bernhoeft (2004), uma análise competente de como é constituída uma empresa familiar, é necessário considerar os três sistemas concomitantemente, pois seu desempenho pode ser afetado, positiva ou negativamente, em decorrência da dinâmica das relações entre seus membros, e ainda pela qualificação, ou não, de seus gestores, bem como pela qualidade e força das relações existentes entre os familiares.

No contexto de um empreendimento familiar, muitos aspectos estão relacionados de forma complexa, por isso, a empresa encontra muitos desafios a serem enfrentados, como conflitos, interesses ambíguos e diferentes responsabilidades.

2.4 Características das empresas familiares

As empresas familiares possuem características singulares que as diferenciam de outros tipos instituições, uma vez que uma estrutura familiar está inserida em uma empresa, levando todo o contexto e interações específicas de uma família a influenciar a sua atuação (OLIVEIRA, 1999), sendo a cultura da família um

ponto central na determinação das forças e vulnerabilidades do negócio (LODI, 1994). “A descoberta ou a afirmação dos valores da família é o ponto fundamental a partir do qual um negócio se solidifica e ganha duração. Famílias fortes criam empresas fortes” (LODI, 1994, p. 8).

Ainda que a empresa familiar seja em muitos elementos como qualquer outra empresa, voltada ao lucro e a produção bens e/ou serviços, a empresa familiar é única nos seguintes aspectos: os dirigentes da organização são parentes; as tradições, os valores e as prioridades surgem de uma fonte comum; a família influencia diretamente as ações destes dirigentes no local de trabalho, criando, assim, uma cultura própria (GERSICK et al., 2006).

Três aspectos diferem o dia-a-dia de uma empresa não familiar de uma empresa familiar:

Em primeiro lugar, os membros da família comem, dormem, respiram e trabalham uns com outros, vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana - a empresa é onipresente e se insere em suas vidas pessoais, pois são responsáveis por ela. Em segundo lugar, existe a consciência de que os laços são mais fortes e que há áreas intocáveis devido à natureza da propriedade. Em terceiro lugar, é comum que tais empresas não possuam bons conselhos de administração, que incluam em sua composição pessoas de fora, capazes de reforçar os pontos fortes e questionar os pontos fracos (WARD, 2006, p. 59).

A empresa familiar possui características próprias em suas relações de poder e relações interpessoais, em seus valores e aspectos culturais, e em seu processo decisório (MACÊDO, 2001). Características típicas de empresas familiares podem conferir vantagens internas ao negócio e externas de grande valia no processo competitivo (DONNELLEY, 1964). “Os valores são o que mantém a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais” (LODI, 1994, p. 3).

A cultura organizacional é formada pela história por meio de mitos e atos heroicos; pela ideologia das crenças e valores; pela filosofia das práticas éticas; pelo negócio e suas peculiaridades; pela linguagem e pelo processo de comunicação e pelos rituais, atos pautados e repetitivos (BORHNOLDT, 2005, p. 20).

A empresa familiar é feita de sonhos e de amor. A visão está no coração do negócio. [...] o fundador teve uma orientação criativa na direção de uma meta pessoal. Ele via a vida como oportunidade para criar coisas novas. Assim começou o seu negócio. Isso é diferente de pesquisar o mercado, determinar o segmento e começar racionalmente um negócio (LODI, 1994, p. 4-5).

No mesmo sentido, Werner (2004) afirma que a empresa familiar caracteriza-se, também, pela existência de um fundador empreendedor. Com talentos natos, é ele quem reconhece uma oportunidade de mercado, desenvolve e consolida a atividade mercantil. A partir de seus conhecimentos e experiências práticas, estabelece a forma de conduzir as operações da empresa. “A empresa nasce de um projeto, de um sonho ou de um desafio de vida de uma pessoa ou grupo” (BORNHOLDT, 2005, p. 33).

2.5 Profissionalização de empresas familiares

Segundo Frezza (2005, p. 35), “[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas”. Este é um processo na qual há associação de gerentes contratados e assalariados, no meio de administradores familiares, sendo empregado um código de conduta para esse grupo de trabalhadores (FREITAS; BARTH, 2010).

Lodi conceitua a profissionalização como:

O processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores acionistas; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho antigos ou patriarcais por formas assalariadas e mais discutíveis. (1998, p. 25).

A administração exclusivamente através da intuição deve ser trocada pela profissionalização quando a empresa familiar ultrapassa as etapas de desenvolvimento orientadas para o produto ou para o processo (LEACH, 1993).

Na fase de fundação das empresas familiares, é comum às empresas apresentarem uma estrutura administrativa mais centralizada nos seus fundadores, o que toma todas as decisões na organização. Mas, conforme a empresa se desenvolve, passa a assumir uma maior complexidade, exigindo novas competências e a reestruturação de seus processos organizacionais, resultando no processo de profissionalização (PEREIRA, 2010). Na visão de Pádua (1998), a profissionalização começa a acontecer, quando a organização deixa de ser enxergada apenas como um negócio da família, e torna-se uma empresa

profissional. O autor ainda complementa que a partir da profissionalização, a divisão entre a propriedade e a gestão passa a ter uma maior percepção.

Um dos fatores indispensáveis para a continuidade do negócio familiar é a preparação dos sucessores para serem os novos líderes. A competência e dedicação são fundamentais para esses sucessores. Portanto, para que o herdeiro seja feito um sucessor, ele precisa ser capacitado profissionalmente, além de ter o perfil de liderança. Pois, a profissionalização é um aspecto essencial para a manutenção, desenvolvimento e fortalecimento das empresas familiares (ROSSIGNOLI; GALINSKI, 2015).

As diferenças entre gestão profissionalizada e não profissionalizada é descrita por Leach (1993) no quadro a seguir:

Quadro 1 – Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada

Funções	Gestão profissionalizada	Gestão não profissionalizada
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento <i>ad hoc</i> , principalmente baseado em experiência passada.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controle informal, <i>ad hoc</i> .

Fonte: adaptado de Uller, 2002.

No quadro 1 é possível observar que um gestão profissionalizada conduz a organização de forma clara e transparente, definindo processos, estabelecendo critérios e indicadores através de metas bem estabelecidas e planejamento para minimizar os efeitos do ambiente interno. Enquanto que a gestão não profissionalizada se baseia principalmente no empirismo tendo uma estrutura informal e processos indefinidos correndo riscos e expondo suas fraquezas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nessa seção, será descrita os procedimentos técnicos utilizados no desenvolvimento deste trabalho. Será exposto a classificação quanto ao objetivo, à abordagem, aos procedimentos ou meios, as técnicas de coleta de dados e os recursos necessários para a realização da pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 83), “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido”.

“Método científico consiste no conjunto de procedimentos lógicos e de técnicas operacionais que permitem o acesso às relações causais constantes entre os fenômenos” (SEVERINO, 2007, p. 102).

O presente trabalho classifica-se, quanto ao objetivo, em descritivo, visto que se busca analisar a profissionalização de micro e pequenas empresas familiares em São Luís. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza. Pode ainda servir de base para a explicação de fenômenos (FARIAS; ARRUDA, 2013; VERGARA, 2013).

Temos ainda que:

A pesquisa descritiva, observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. (CERVO; BERVIAN, 2007, p. 61).

Ainda segundo os mesmos autores, procura conhecer as variadas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e outros aspectos do comportamento humano, tanto individualmente quanto em grupos.

A classificação quanto à abordagem será quantitativa, que segundo Cooper e Schindler (2014), a pesquisa quantitativa tenta medir de forma precisa algo. Em pesquisas voltadas para negócios, geralmente mede o comportamento dos consumidores, conhecimento, opiniões ou atitudes.

Tal metodologia responde questões relacionadas a quanto custa, com que frequência, quanto, quando e quem. (COOPER; SCHINDLER, 2014)

A classificação quanto aos meios ou procedimentos será a pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica consiste na utilização de contribuição de autores anteriores à respeito do tema-problema buscando verificar sua evolução conceitual e/ou metodológica, constituído principalmente de livros, artigos, teses e materiais disponibilizados online (SEVERINO, 2007; FARIAS; ARRUDA, 2013). A pesquisa de campo é um tipo de pesquisa realizada no local onde o fenômeno ocorre ou ocorreu ou dispõe de elementos para explicá-lo, abrangendo desde questionários, entrevistas e observação (SEVERINO, 2007; FARIAS; ARRUDA, 2013; VERGARA, 2013).

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário adaptado de Hoss (2007) e Miranda (2017, no prelo) com escala de classificação Likert de cinco pontos, que consiste em declarações que expressam uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao objeto de interesse. O participante é solicitado a concordar ou discordar de cada declaração, refletindo seu grau de favorabilidade. Na escala de concordância, as categorias variavam de 1 a 5, onde 1 correspondia a “discordo completamente” e 5 a “concordo completamente” (COOPER; SCHINDLER, 2014).

Ele foi composto por 51 questões, divididas em blocos. O primeiro bloco buscou a caracterização da empresa e do respondente. O segundo bloco foi dividido em duas dimensões: as práticas de gestão que a empresa adota e os resultados apresentados pela mesma (APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO).

Para Severino (2007, p. 126), questionário é:

“o conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo.”

Foi realizado um pré-teste com 3 empresas para obter sugestões e críticas em relação ao questionário. O questionário foi ainda avaliado e revisado pelo professor orientador Ricardo Carreira a fim de dirimir erros e verificar a complexidade das questões.

Os dados foram coletados no período de abril e maio de 2017, através da aplicação de um questionário online via *Google Docs* ou presencial em uma amostra de 23 empresas familiares de São Luís – MA, sendo 12 Microempresas - ME e 11 Empresas de Pequeno Porte – EPP de diversos ramos de atividade.

A análise foi feita no período de junho de 2017, utilizando estatística descritiva para organizar, resumir os dados levantados, que tem como objetivo “estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações” (BERTUCCI, 2012, p.50). Para tabulação e apresentação dos dados foi utilizado o *software Excel* que possibilitou a criação dos gráficos e tabelas.

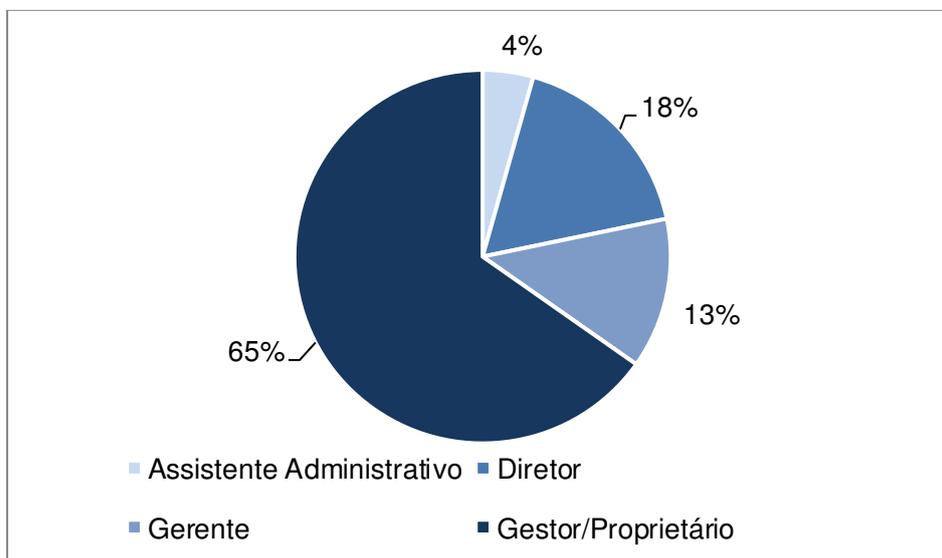
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados os resultados paralelamente às discussões. A primeira seção refere-se à caracterização da amostra e do respondente. Na segunda seção, discutem-se as práticas de gestão e os resultados apresentados pelas micro e pequenas empresas.

4.1 Caracterização dos respondentes e da amostra

O Gráfico 1 apresenta a função exercida pelos respondentes na empresa. Observa-se que a maioria corresponde aos próprios Gestores/Proprietários das empresas familiares (65%), seguido de Diretores (18%) e Gerentes (13%), além de 1 Assistente Administrativo (4%), que é filho do proprietário. Através da amostra é possível observar que quase a totalidade dos respondentes possui funções estratégicas ou táticas na empresa.

Gráfico 1 – Função na empresa.

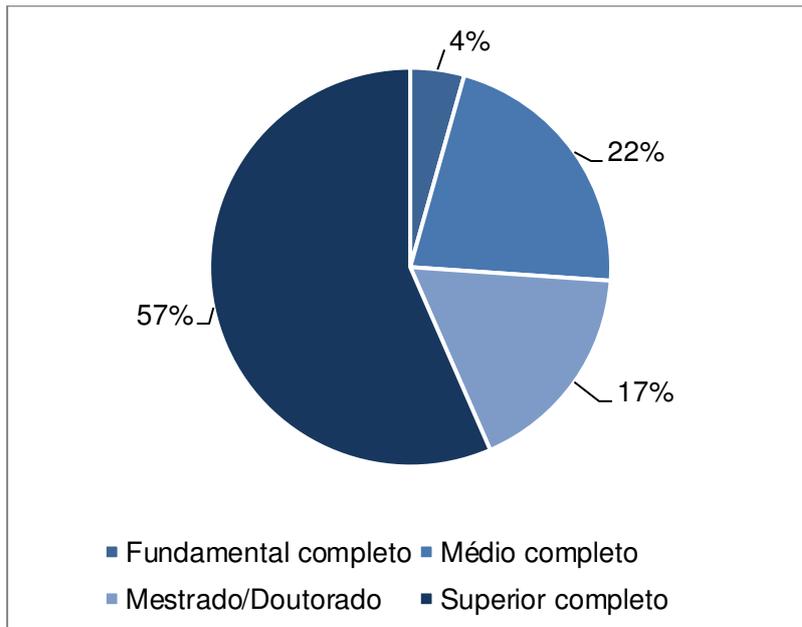


Fonte: Próprio autor

O Gráfico 2 mostra o nível de instrução dos respondentes. Nota-se que há uma prevalência de respondentes com o nível Superior Completo (57%), seguido por Médio Completo (22%), Mestrado/Doutorado (17%) e Fundamental Completo (4%). Esse gráfico sugere que as micro e pequenas empresas familiares são geridas

por pessoas com um nível de educação alto. Segundo Berry e Goto (2006), que analisou as razões da longevidade de empresas familiares japonesas, país que tem o maior número de empresas familiares do mundo, o nível de educação é um dos fatores que contribuem significativamente para a sua perpetuação.

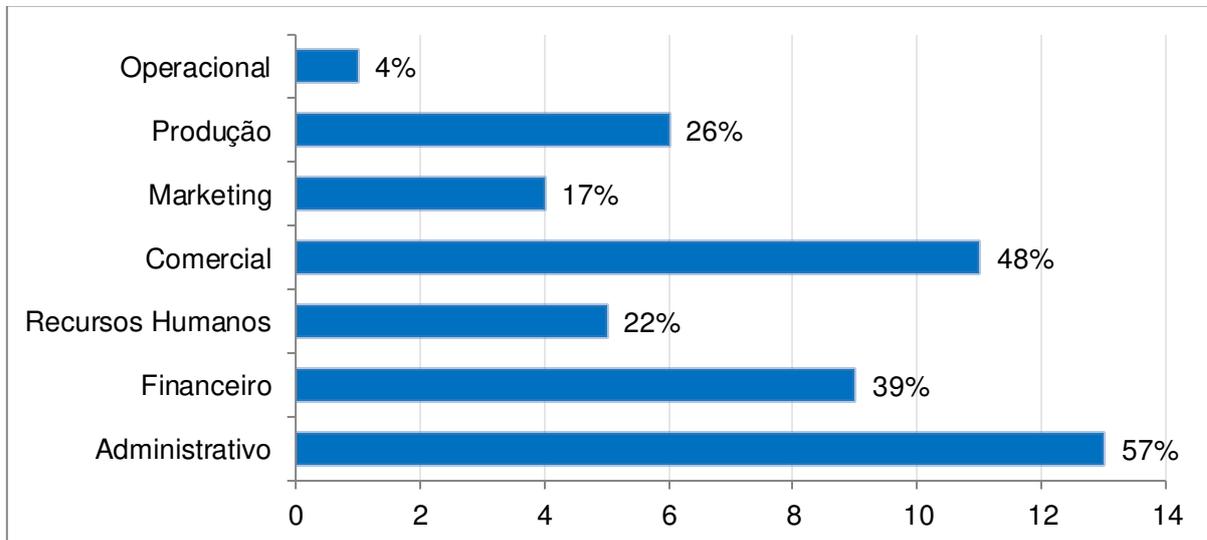
Gráfico 2 – Nível de instrução.



Fonte: Próprio autor

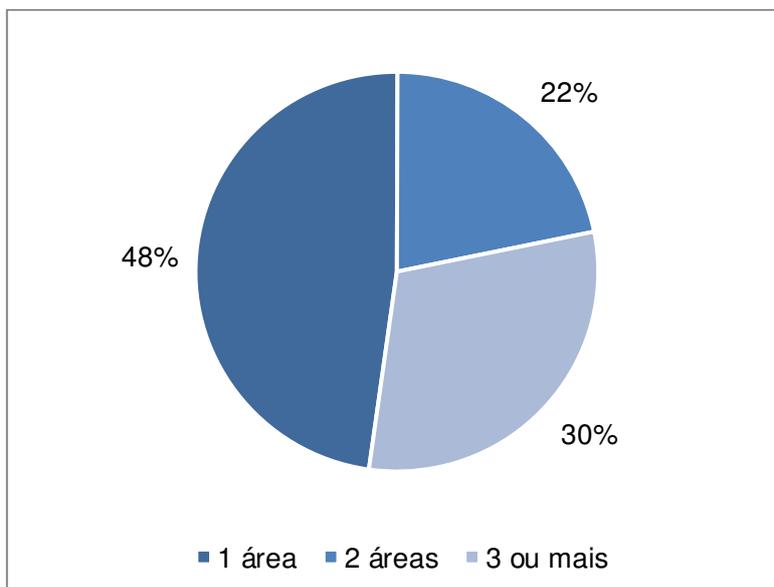
O Gráfico 3 apresenta a área relacionada à função dos respondentes na empresa. Observa-se que a maior parte se dedica às áreas tradicionais como Administrativa (57%), Comercial (48%) e Financeira (39%). Podemos notar também que o Gráfico 3a mostra que 48% dos respondentes se dedicam a apenas 1 área, 30% a 2 ou mais áreas e 22% a 2 áreas.

Gráfico 3 - Área relacionada à função na empresa.



Fonte: Próprio autor

Gráfico 3a - Área relacionada à função na empresa.

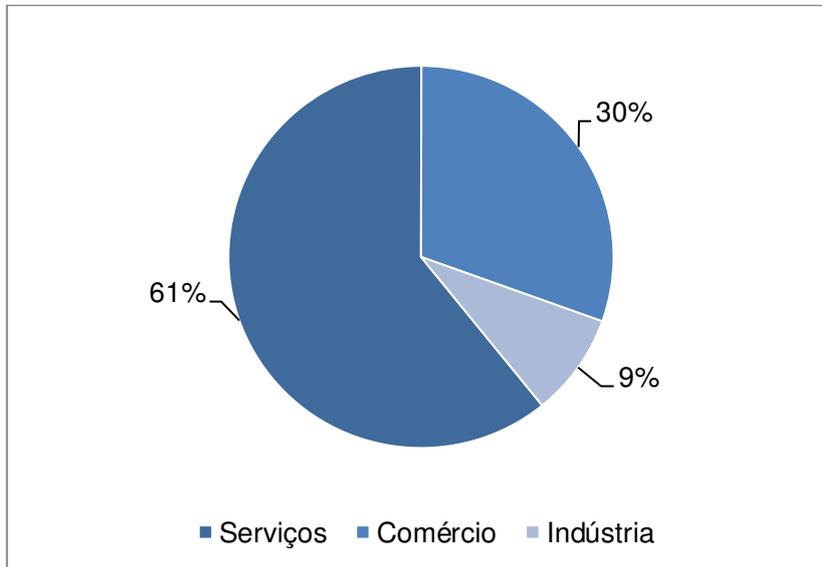


Fonte: Próprio autor

O Gráfico 4 apresenta a principal atividade das empresas. A principal atividade desenvolvida pelas empresas foi a de oferta de Serviços (61%), seguido por Comércio (30%) e Indústria (9%). Assim como em São Luís, os setores de Comércio e Serviços representam a principal fatia de micro e pequenas empresas. No entanto, de acordo com o Sebrae (2014) o número de micro e pequenas

empresas é maior no Comércio, logo após vem Serviços e por último as Indústrias e a Construção Civil.

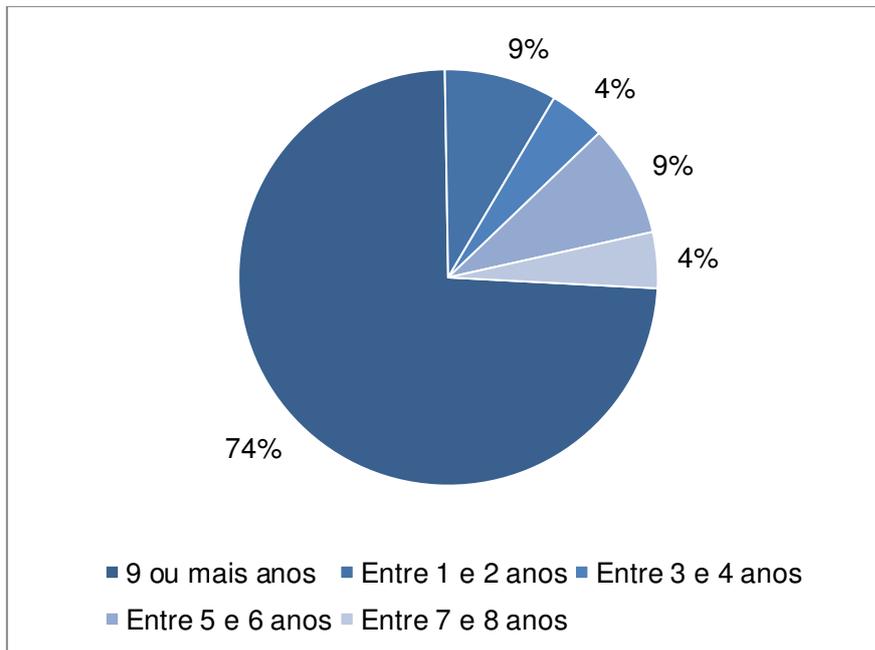
Gráfico 4 – Atividade principal da empresa



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 5 apresenta tempo de atuação da empresa. Nota-se que a grande maioria das empresas pesquisadas possui um tempo de atuação de 9 ou mais anos (74%). Segundo o Sebrae (2013), entre as principais causas de mortalidade de micro e pequenas empresas estão a falta de planejamento ao abrir o negócio, pouca experiência no ramo, falta de aperfeiçoamento dos seus produtos/serviços, falta de investimento na capacitação da mão-de-obra ou na sua própria capacitação em gestão empresarial.

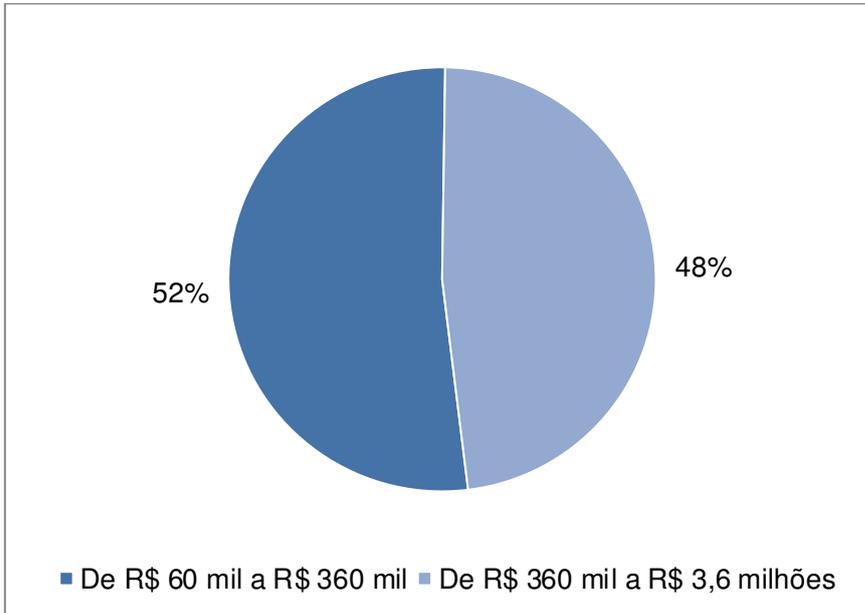
Gráfico 5 – Tempo de atuação



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 6 apresenta a Receita bruta anual. As microempresas representam 52% da amostra, enquanto que as pequenas empresas representam 48%. De acordo com a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte instituída em 14 de dezembro de 2006 (Lei Complementar Federal 123/2006), as Microempresas - ME possuem faturamento anual de até R\$ 360 mil; e as Empresas de Pequeno Porte - EPP possuem faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.

Gráfico 6 – Receita Bruta Anual



Fonte: Próprio autor

A Tabela 1 apresenta o número de funcionários das empresas familiares. Observou-se que a maioria das empresas possui até 9 funcionários (57%). Ainda foi possível observar que 57% das empresas possuem entre 1 e 3 membros da família trabalhando na empresa, 30% possuem entre 4 e 6, e 9% possuem entre 7 e 9 membros.

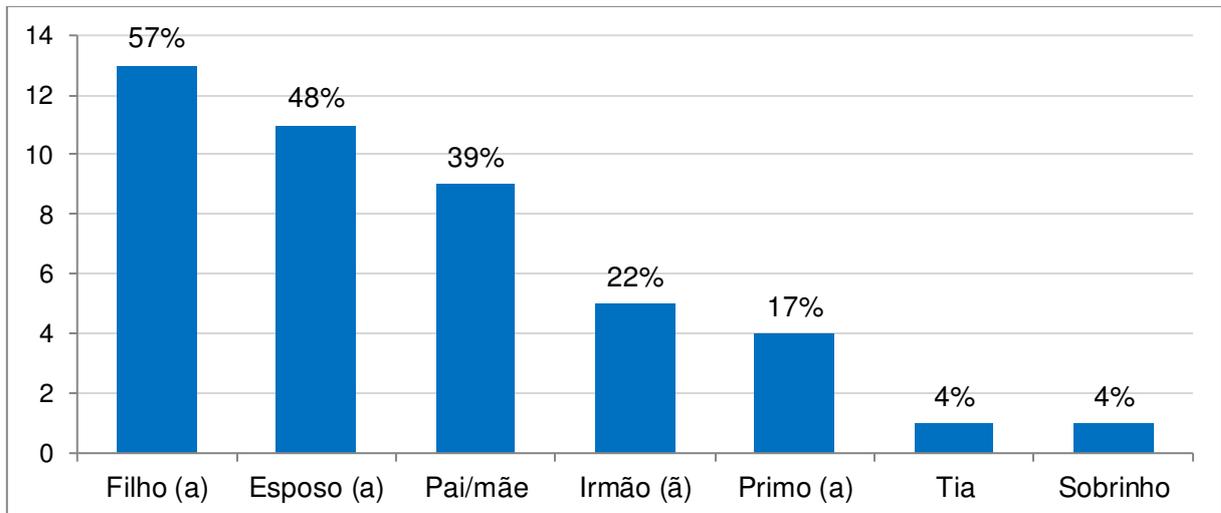
Tabela 1 – Número de funcionários familiares e não familiares.

Nº funcionários	Quantos são familiares?								Total (%)
	1 a 3	%	4 a 6	%	7 a 9	%	13 ou mais	%	
Até 9 empregados	11	85	2	15	0	0	0	0	57%
10 a 49 empregados	0	0	5	100	0	0	0	0	22%
50 a 99 empregados	1	50	0	0	1	50	0	0	9%
100 ou mais	1	33,3	0	0	1	33,3	1	33,3	13%

Fonte: Próprio autor

O Gráfico 9 apresenta o parentesco dos membros da família que trabalham na empresa em relação ao fundador. Destacam-se os Filhos (as) (57%), em seguida Esposos (as) (48%) e o Pai/Mãe com 39%. Esse resultado mostra os laços familiares estreitos que existem nas empresas.

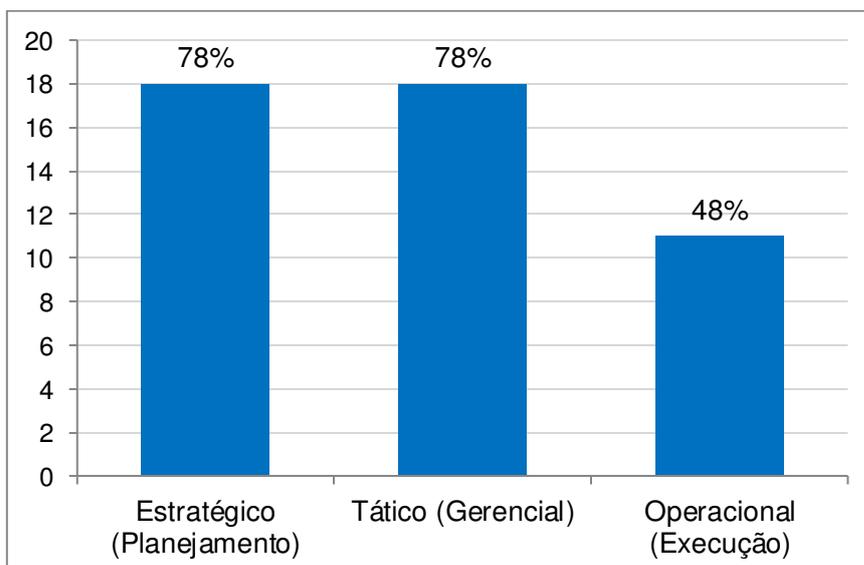
Gráfico 9 – Parentesco dos membros em relação ao fundador



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 10 apresenta o nível organizacional em que os membros da família estão inseridos. No nível Estratégico e Tático estão 78% dos membros, e no nível Operacional encontram-se 48% dos familiares. Foi possível observar também o nível de inserção dos membros da família e consequentemente seu nível de responsabilidade e influência nos resultados e na operação diária das atividades. Nota-se que os membros da família possuem certa responsabilidade por atuarem em níveis que exigem um grau de conhecimento específico.

Gráfico 10 – Nível organizacional em que os membros da família estão inseridos

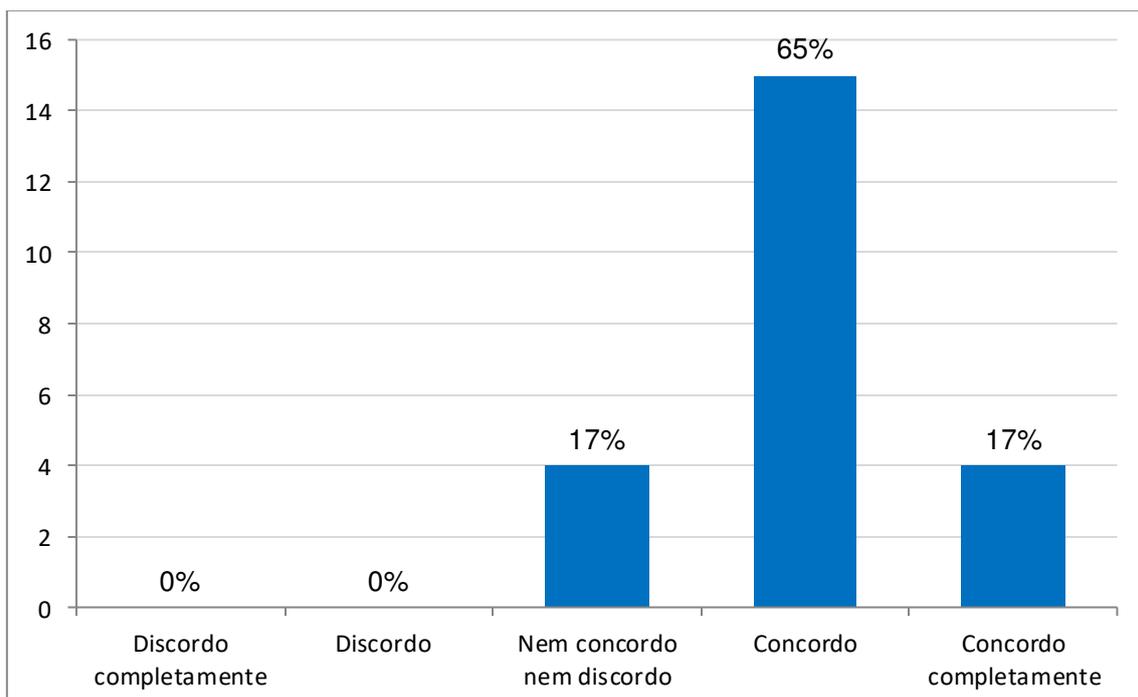


Fonte: Próprio autor

4.2 Práticas de gestão e seus resultados

O Gráfico 11 apresenta a seguinte questão: O planejamento inicial da empresa é influenciado por novas situações. A maioria concordou com a afirmação (65%). As contribuições mais recentes sobre a estratégia de empresas familiares concordam em muitos pontos. As estratégias utilizadas por empresas familiares de sucesso diferem daquelas não familiares (CHRISMAN et al., 2005; SHARMA et al., 1997), bem como o seu processo de formulação (CHRISMAN; CHUA; STEIER, 2003). Johnson et al. (2003, p. 14) vê a estratégia como “detalhados processos e práticas que constituem as atividades diárias da vida organizacional e que está relacionada aos resultados estratégicos” (tradução do autor). Assim, a estratégia tem implicações na perpetuação da empresa familiar. Estudos encontraram que pouquíssimas decisões estratégicas foram originadas do sistema de planejamento estratégico. No entanto, o processo de planejamento estratégico possui outros importantes papéis, ou seja, é capaz de criar um contexto estratégico para tomada de decisão, influenciando assim no conteúdo e na qualidade da decisão e serve como um mecanismo de coordenação, descentralizando a tomada de decisão e controle (GRANT, 2003).

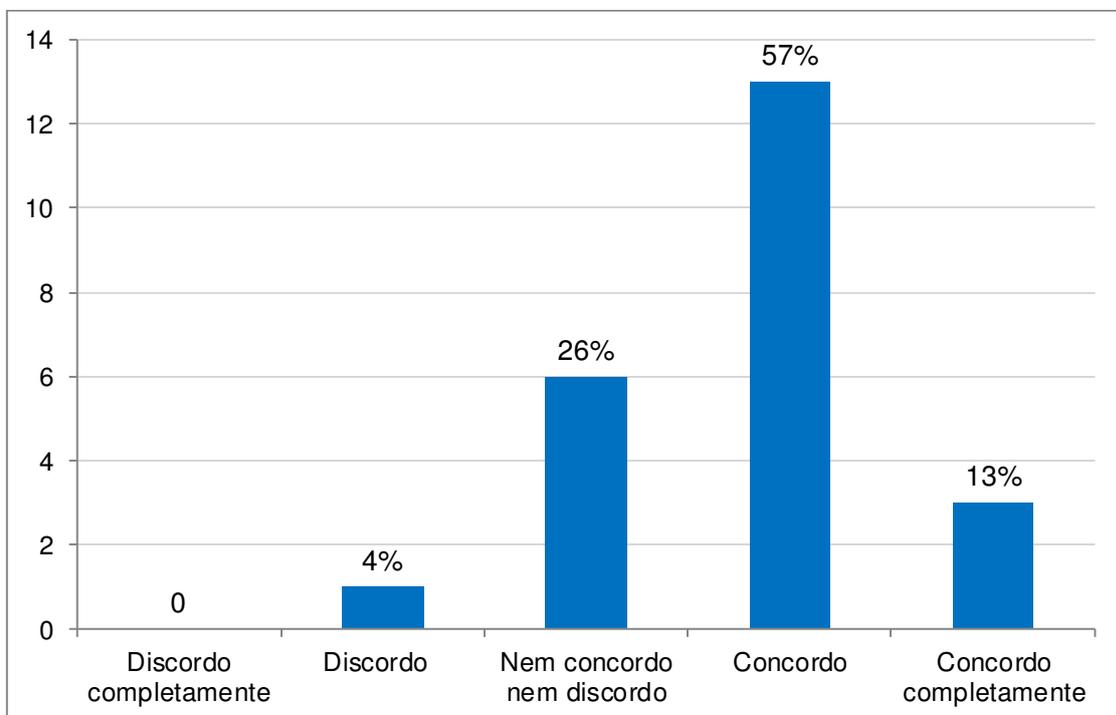
Gráfico 11 - O planejamento inicial da empresa é influenciado por novas situações.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 12 apresenta a seguinte questão: As estratégias da empresa seguem um planejamento prévio. 57% disseram concordar com a afirmação, 26% nem concordaram nem discordaram, 13% concordaram completamente, e 4% discordaram. Estudos mostram que muitos proprietários ou gerentes acham que o planejamento estratégico é muito trabalhoso e tem custos extras não produzindo um efeito satisfatório gerando “mais do mesmo”. Por isso, eles tendem a priorizar o envolvimento nos desafios diários e focar gradualmente nos desafios estratégicos, do que estar engajado em um processo sistemático, analítico e periódico do planejamento estratégico (WARD, 1988). Schulze et al., (2001) no entanto, encontrou uma correlação positiva entre planejamento estratégico e *performance*. A falta de um quadro conceitual para avaliar a organização e planejar seu futuro compromete seriamente a sobrevivência de empresas familiares no longo prazo (WARD, 1988).

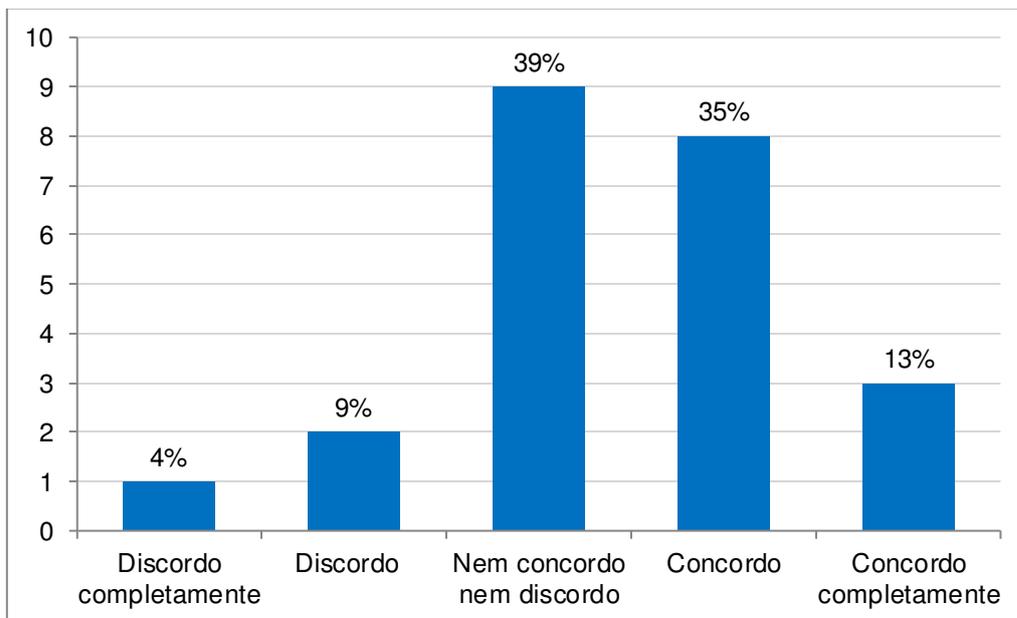
Gráfico 12 – As estratégias da empresa seguem um planejamento prévio.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 13 apresenta a seguinte questão: Informações baseadas em indicadores são a base para a tomada de decisão. Apenas 35% disseram concordar com a afirmação. A tomada de decisão é uma parte essencial do trabalho de qualquer gestor. Diariamente, muitas decisões são tomadas e a qualidade delas tem um impacto significativo no desempenho da organização. Decisões erradas são um risco que qualquer empresa está sujeita, e situações que exigem tomada de decisão surgem continuamente, e são essas decisões que permite à organização resolver problemas, aproveitar oportunidades e alcançar seus objetivos (SOBRAL; PECL, 2013)

Gráfico 13 – Informações baseadas em indicadores são a base para a tomada de decisão.

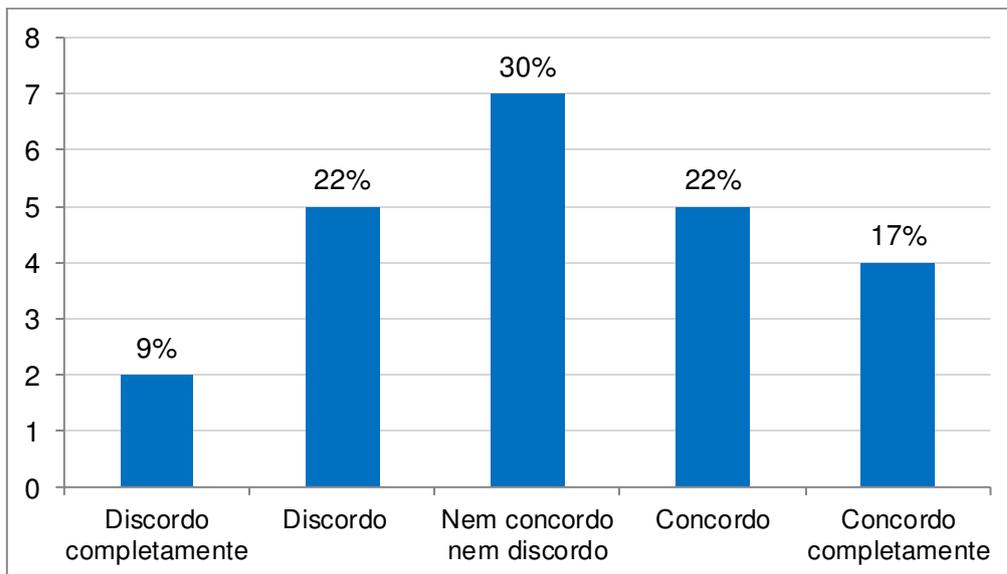


Fonte: Próprio autor

O Gráfico 14 apresenta a seguinte questão: A intuição é na maior parte do tempo utilizada para traçar estratégias. Foi possível observar que 22% disseram concordar e 22% disseram não concordar com a afirmação. De acordo com Simon (1997), a complexidade da situação, informações inadequadas, as restrições de tempo e recursos e uma capacidade de processamento de informação limitada restringem a racionalidade do tomador de decisão. A intuição desempenha um papel importante na tomada de decisão, no entanto, crer somente no instinto pode ser perigoso, visto que existem algumas armadilhas psicológicas. Todavia, a intuição

não é uma forma arbitrária e irracional, ela é baseada em experiências passadas, que permite analisar aspectos críticos e tomar uma decisão mais rápida.

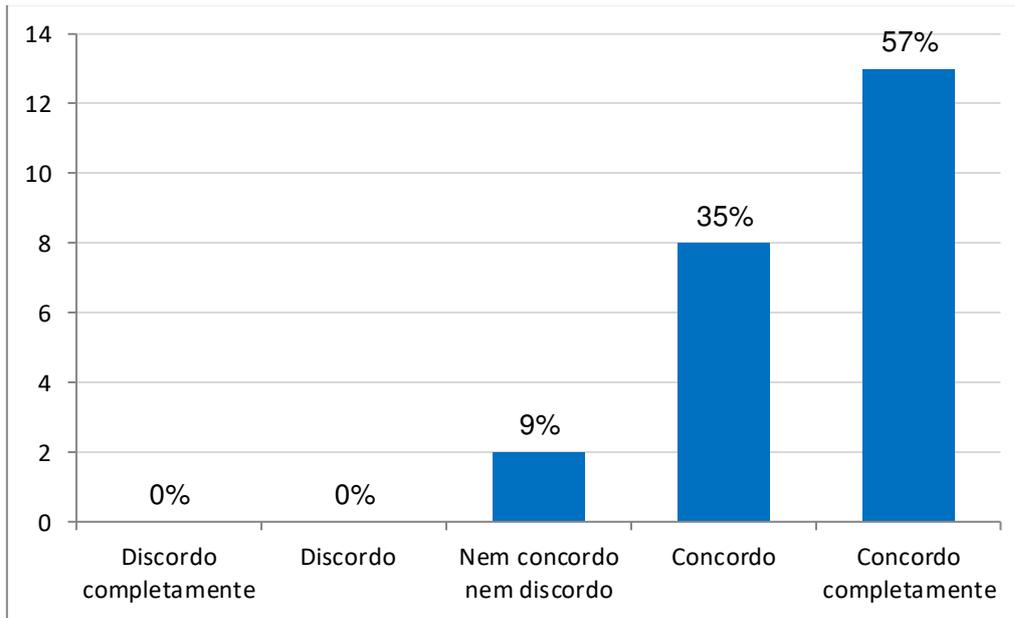
Gráfico 14 – A intuição é na maior parte do tempo utilizada para traçar estratégias.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 15 apresenta a seguinte questão: A empresa entende qual é a necessidade dos clientes. 57% concordaram completamente, 35% disseram concordar com a afirmação, e 9% nem concordaram nem discordaram. Os resultados sugerem que as empresas conhecem seu mercado consumidor e seus desejos, diminuindo as incertezas ao seu redor.

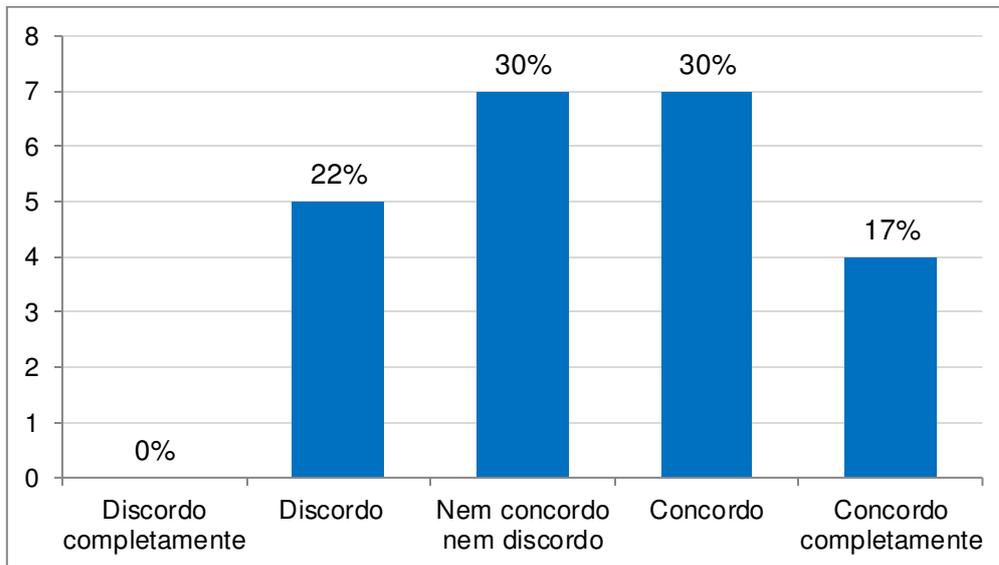
Gráfico 15 – A empresa entende qual é a necessidade dos clientes.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 16 apresenta a seguinte questão: A empresa coleta e analisa dados de mercado para auxiliar a tomada de decisão. 30% disseram concordar com a afirmação, 22% discordaram e 17% concordaram completamente. A tomada de decisão depende de informações que por mais que não estejam totalmente completas, possam fazer com que a decisão tomada seja a mais assertiva possível. Dessa maneira, um dos papéis do gestor é de coletar informações detalhadas, desenvolver alternativas e escolher uma que satisfaça os seus objetivos (SOBRAL; PECCI, 2013).

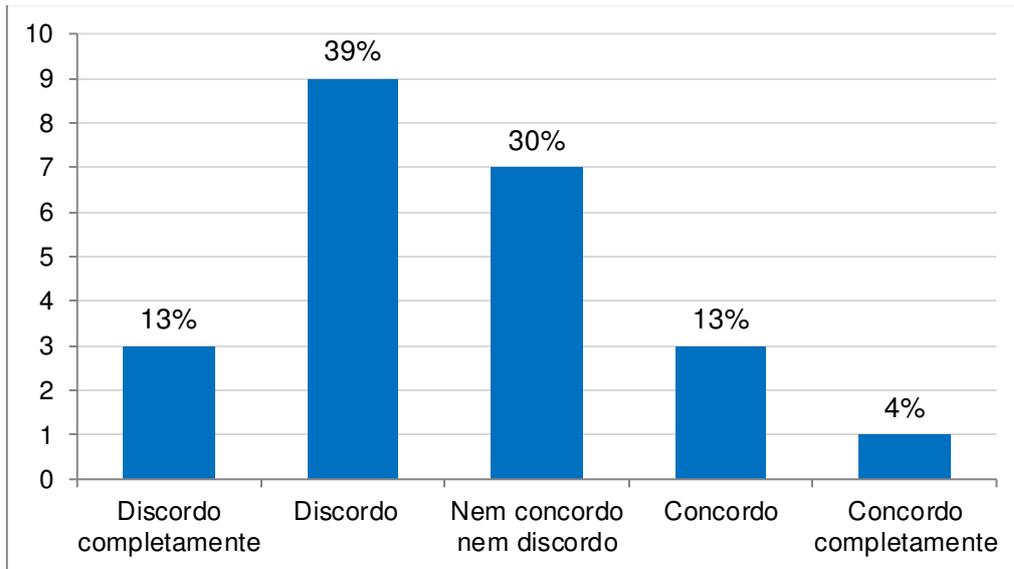
Gráfico 16 – A empresa coleta e analisa dados de mercado para auxiliar a tomada de decisão.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 17 apresenta a seguinte questão: As necessidades e desejos dos consumidores são imprevisíveis. 39% discordaram e apenas 13% disseram concordar com a afirmação. Neste caso, o resultado esperado era uma inversão dos resultados da pergunta anterior, que mostrou que 92% conheciam os desejos de seus consumidores. Ainda é possível verificar uma diferença significativa no percentual de concordância de cerca 40%, portanto, os resultados não foram conclusivos em relação ao conhecimento dos desejos e necessidades dos consumidores.

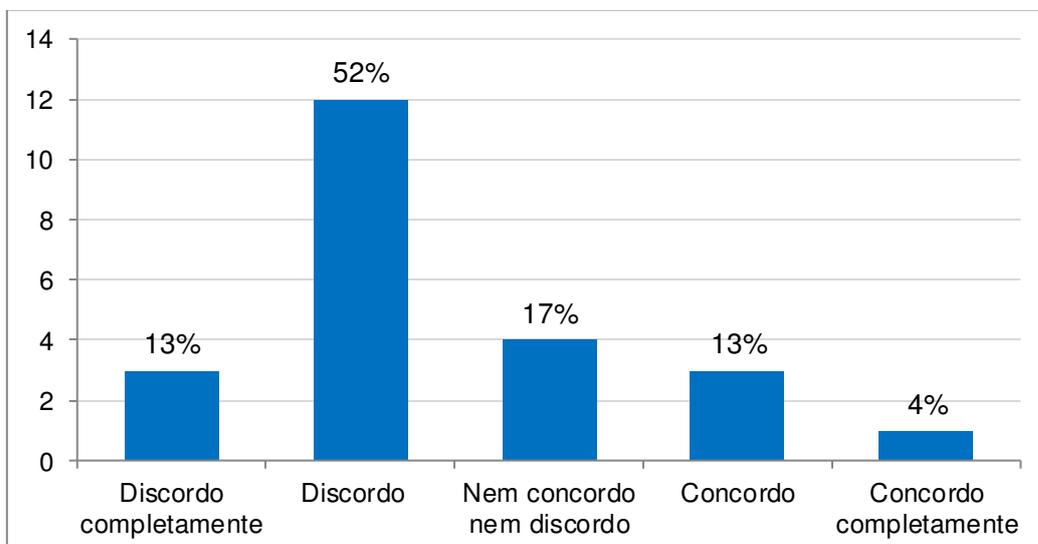
Gráfico 17 – As necessidades e desejos dos consumidores são imprevisíveis.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 18 apresenta a seguinte questão: As mudanças tecnológicas são rápidas e difíceis de acompanhar. 52% disseram discordar da afirmação, 13% concordam, assim como 13% discordaram completamente. Os dados revelam que as mudanças tecnológicas não são consideradas um obstáculo para as organizações. Estudos recentes mostraram que a inovação tecnológica ajuda as empresas a melhorarem seus desempenhos em relação aos concorrentes. (DE MASSIS et al., 2013).

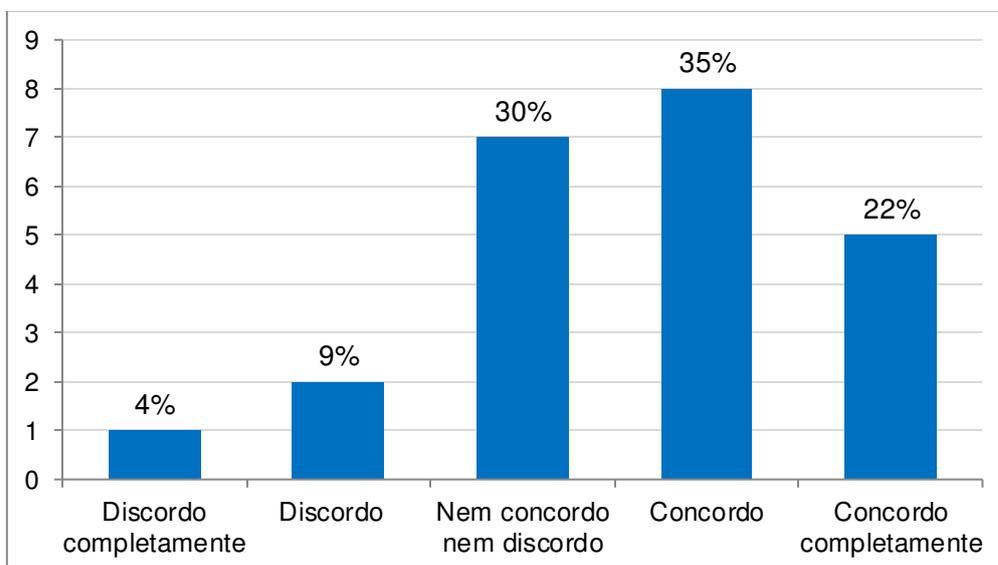
Gráfico 18 – As mudanças tecnológicas são rápidas e difíceis de acompanhar.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 19 apresenta a seguinte questão: Criatividade e inovação são estimuladas dentro da empresa. 35% disseram concordar com a afirmação e 22% disseram concordar completamente. Como podemos observar, a criatividade e inovação são incentivadas dentro da empresa. E inovação não necessariamente envolve o uso de tecnologias. O processo de inovação organizacional pode ser definido como um processo de múltiplos estágios de geração e adoção de novas ou melhorados produtos, serviços, processos, políticas, estruturas ou sistemas administrativos (DAMANPOUR, 1991). Um estudo recente com 108 empresas mostrou que mesmo investindo menos em inovação do que empresas não familiares, as empresas familiares o fazem mais eficientemente, resultando em uma maior inovação (DURAN et al., 2015). Inovação e criatividade podem incrementar os resultados e fazer com que a empresa se destaque das demais em um mercado cada vez mais competitivo.

Gráfico 19 – Criatividade e inovação são estimuladas dentro da empresa.

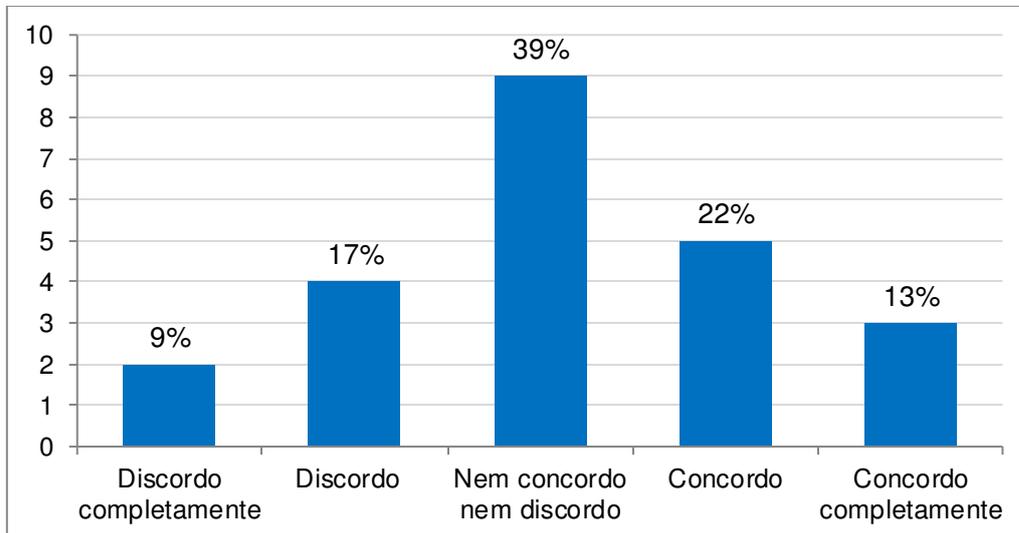


Fonte: Próprio autor

O Gráfico 20 apresenta a seguinte questão: É difícil introduzir novas ideias ou modificar as existentes. 39% disseram nem concordar nem discordar da afirmação, 22% concordaram, 17% que disseram discordar, 13% concordaram completamente e 9% discordaram completamente. Conforme Schulze et. al. (2001) as empresas familiares são altamente avessas à riscos levando-as a serem mais

fechadas e limitadas por velhas tradições. Além da influência da centralização de decisões nas mãos do fundador.

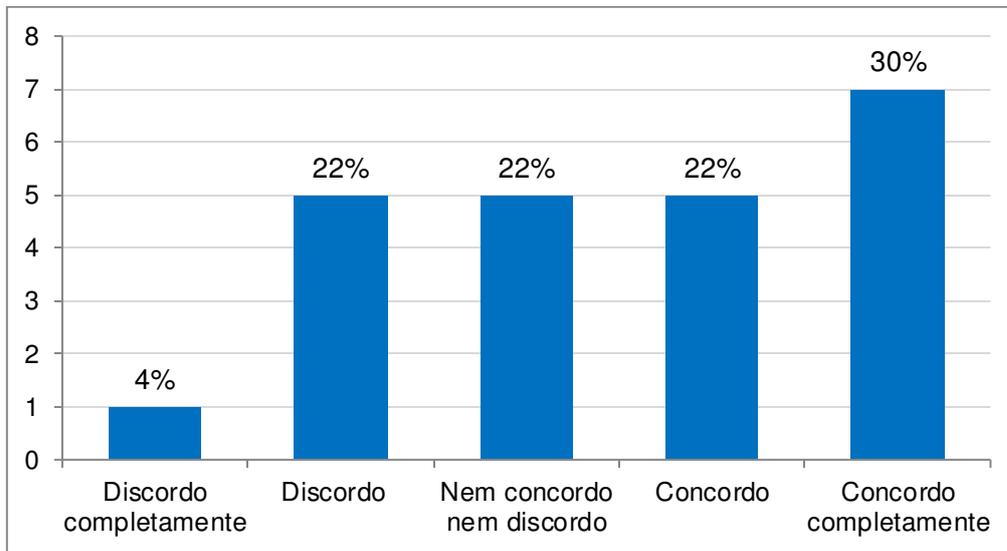
Gráfico 20 – É difícil introduzir novas ideias ou modificar as existentes.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 21 apresenta a seguinte questão: É fundamental para a empresa manter presença constante nas mídias sociais. 30% dos respondentes concordaram completamente e 22% discordaram dessa afirmação. As maiorias das empresas concordam com a afirmação de que é importante a presença em redes sociais. Atualmente é inegável que as redes sociais possuem diversas utilidades tanto voltados aos clientes, como para processos internos e externos, tais como melhoria do relacionamento com clientes e *stakeholders*, colaboração entre funcionários e entre outros. (LINDSEY-MULLIKIN; BORIN, 2017)

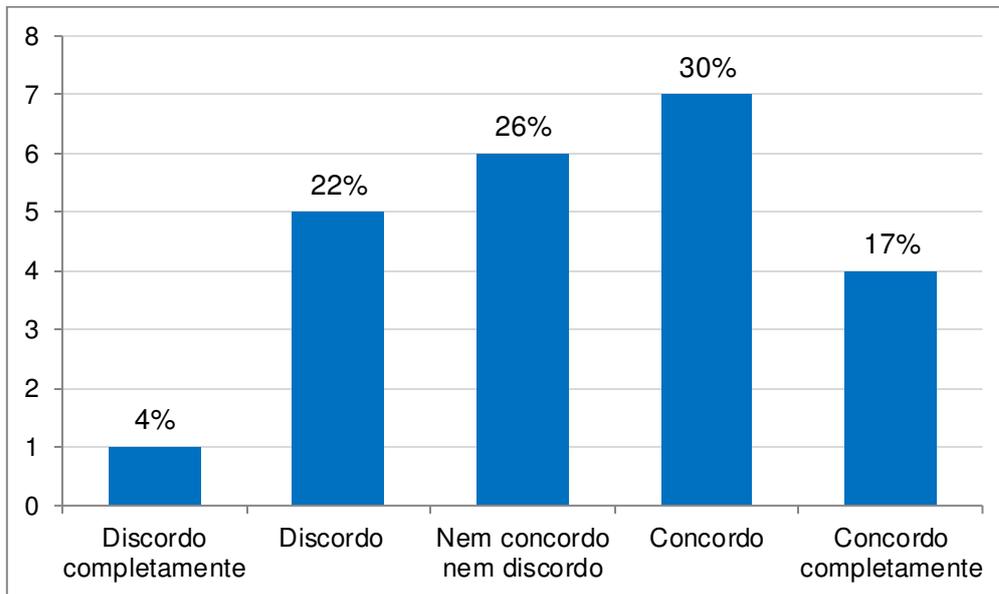
Gráfico 21 – É fundamental para a empresa manter presença constante nas mídias sociais.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 22 apresenta a seguinte questão: Os colaboradores participam da elaboração das estratégias da empresa. 30% dos respondentes concordaram com a afirmação, 22% discordaram, e outros 17% concordaram completamente. Segundo, Carlock; Ward (2001); Mazzola et al., (2008) os valores e interesses da família são incorporados no planejamento estratégico, com isso, membros da família geralmente estão ativamente envolvidos no desenvolvimento e elaboração do planejamento estratégico. Além de, as metas, interesses e valores da família proprietária influenciarem direta ou indiretamente no planejamento estratégico. Em um estudo realizado por Nordqvist e Melin (2010) em três empresas sobre o processo de planejamento estratégico, mostrou que nos três casos, membros não familiares e não executivos, desempenhavam um papel importante no processo de planejamento estratégico.

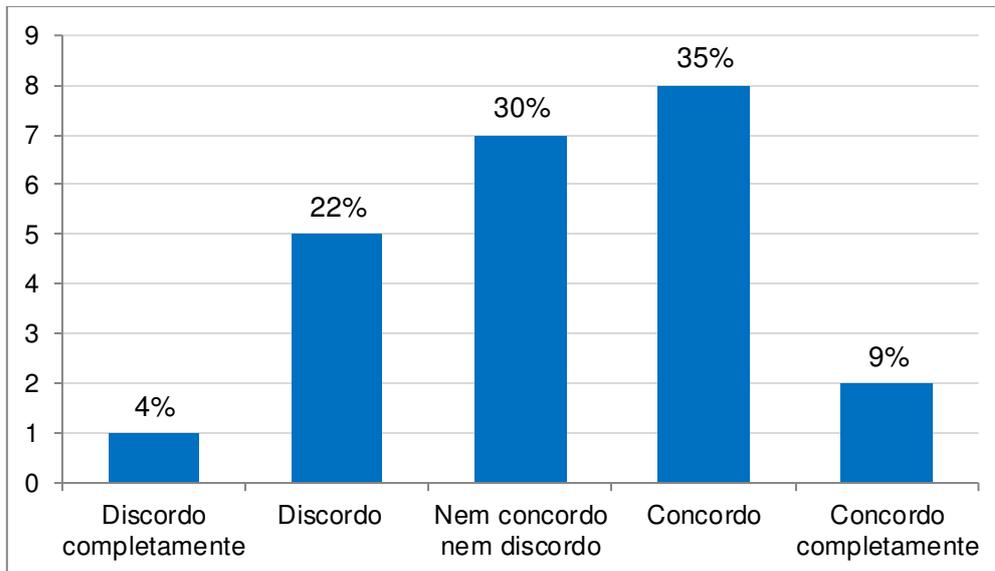
Gráfico 22 – Os colaboradores participam da elaboração das estratégias da empresa.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 23 apresenta a seguinte questão: Existe um processo específico para tomada de decisão na empresa. 35% dos respondentes concordaram com a afirmação e apenas 22% discordaram. O processo decisório gerencial é constituído de seis etapas sequenciais começando pela identificação e diagnóstico da situação, passando pela elaboração e avaliação das alternativas, pela escolha e implantação da ação e termina após o monitoramento e o *feedback* da ação tomada (SOBRAL; PECCI, 2013). Na prática, isso raramente acontece em virtude de diversos fatores.

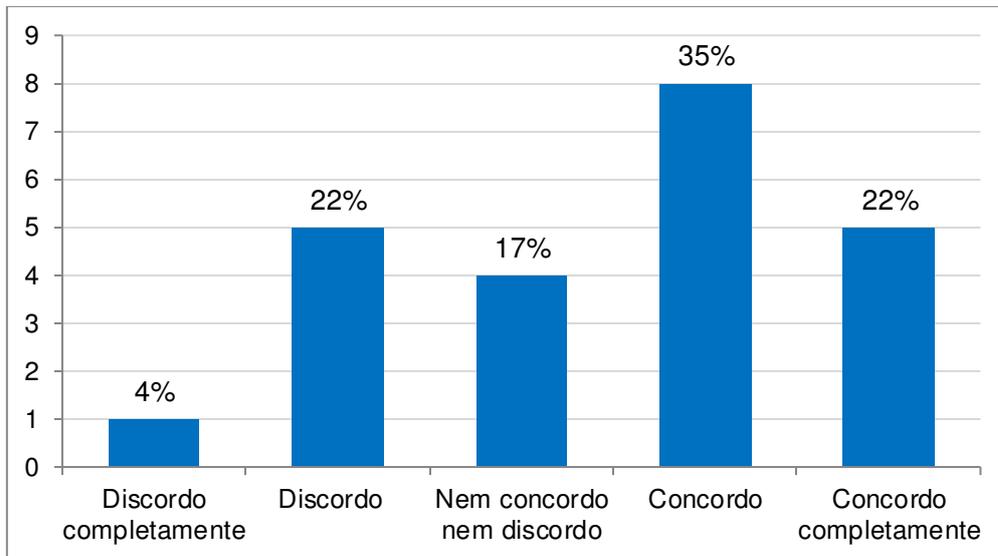
Gráfico 23 – Existe um processo específico para tomada de decisão na empresa.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 24 apresenta a seguinte questão: As decisões são centralizadas pelo fundador ou seu sucessor. 35% dos respondentes concordaram com a afirmação e apenas 4% discordaram completamente. Isso está de acordo com o encontrado na literatura. Uma empresa familiar é geralmente fundada por um indivíduo que cria e desenvolve uma empresa de acordo com suas capacidades e necessidades. Esse empreendedor desenvolve um considerável conhecimento como um resultado das experiências diárias e da atividade do negócio ao longo tempo. Com tanta experiência e poder, ele não precisa compartilhar com o restante da empresa. A centralização da tomada de decisão torna a organização altamente dependente do fundador (SANDIG et al. 2006; KELLY et al., 2000). Podendo ter seu lado bom, pois centralização e acumulação de conhecimento dá a empresas familiares considerável adaptabilidade e flexibilidade (KELLY et al., 2000).

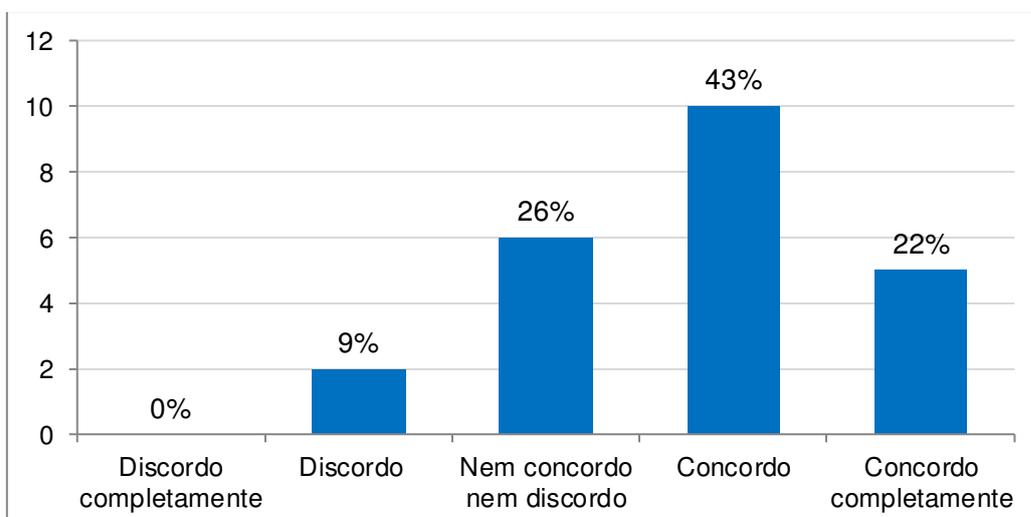
Gráfico 24 – As decisões são centralizadas pelo fundador ou seu sucessor.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 25 apresenta a seguinte questão: Os funcionários trabalham com objetivos claros e metas mensuráveis. 43% dos respondentes concordaram com a afirmação, 26% disseram nem concordar nem discordar, 22% concordaram completamente, e 9% disseram discordar. Jaffe e Braden (2003) citam que uma das oito boas práticas de governança corporativa é deixar claro o papel e a responsabilidade dos membros da família e funcionários.

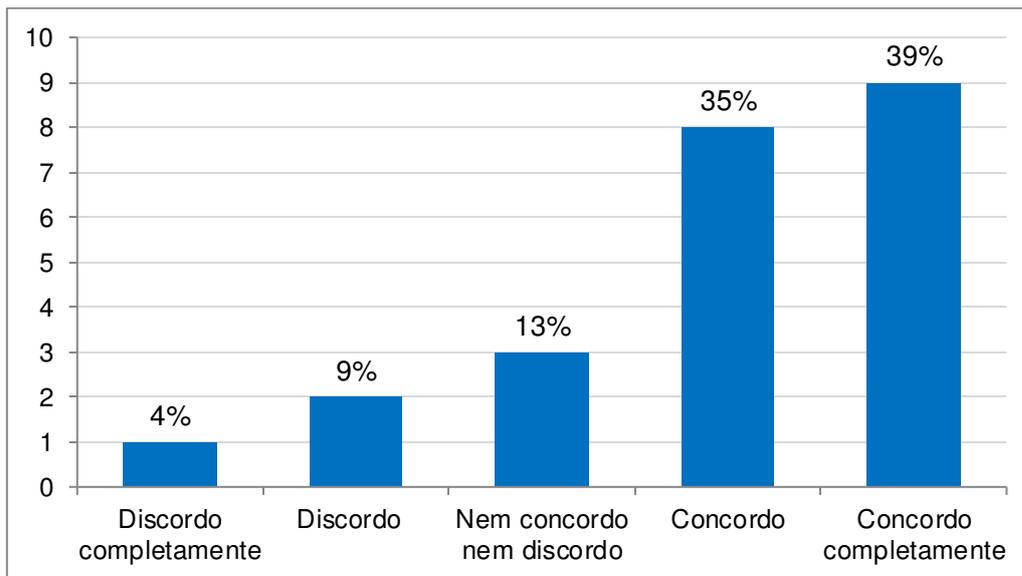
Gráfico 25 – Os funcionários trabalham com objetivos claros e metas mensuráveis.



Fonte: Próprio autor

O gráfico 26 apresenta a seguinte questão: A empresa possui missão, visão e valores bem definidas. 39% dos respondentes concordaram completamente com a afirmação, 35% disseram concordar, 13% nem concordar nem discordar, 9% e 4% disseram respectivamente, discordar e discordar completamente. Assim como questões, os dados parecem apontar que nas empresas em questão, a maioria afirmavam que as empresas possuem missão, visão e valores bem definidas, bem como, os funcionários possuem metas claras e mensuráveis. Jaffe e Braden (2003) registraram boas práticas de gestão para empresas familiares em que referem-se a clara visão do negócio, de papéis e responsabilidades definidos e desenvolvimento de competências como pontos chave associados a empresas familiares bem sucedidas.

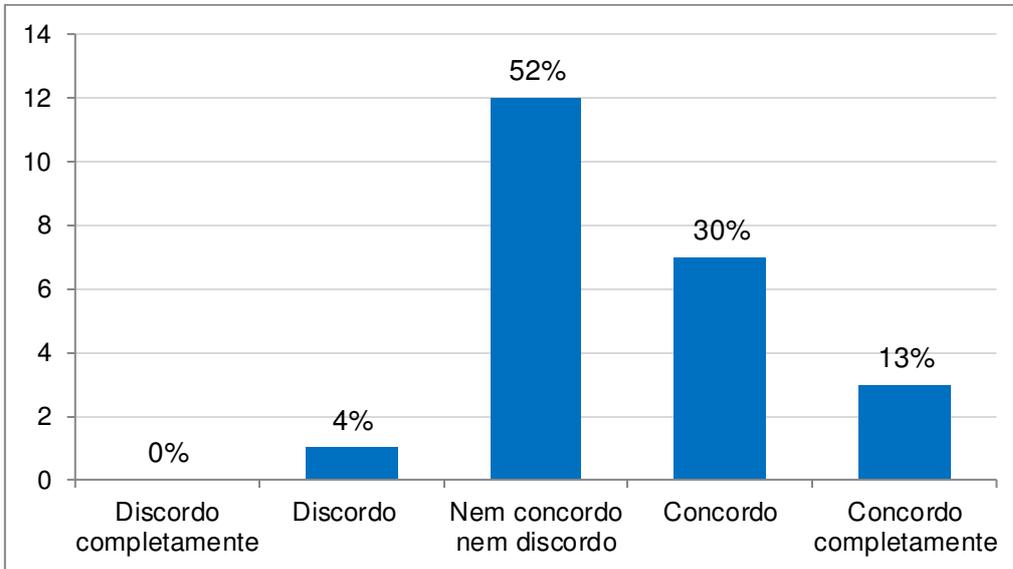
Gráfico 26 – A empresa possui missão, visão e valores bem definidas.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 27 apresenta a seguinte questão: O ambiente e contexto familiar influenciam positivamente a atuação da empresa com relação aos concorrentes. 52% dos respondentes disseram nem concordar nem discordar com a afirmação. Cerca de 30% disseram concordar, 13% concordaram completamente, e apenas 4% discordaram. A influência familiar tem um importante papel no alcance da estratégia, utilizando seus recursos e capacidades de forma a atingir uma *performance* superior (LINDOW et al. 2010).

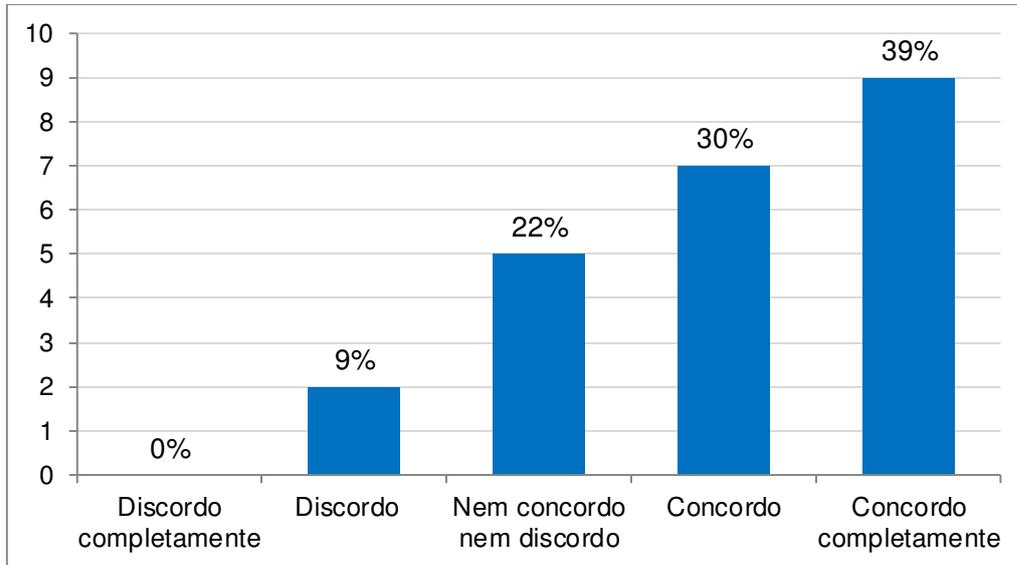
Gráfico 27 – O ambiente e contexto familiar influenciam positivamente a atuação da empresa com relação aos concorrentes.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 28 apresenta a seguinte questão: O envolvimento da família é essencial para o sucesso da empresa. 39% dos respondentes disseram concordar completamente com a afirmação e apenas 9% discordaram. A família influencia positivamente os impactos na cultura familiar da empresa. O impacto na cultura permite que a família seja mais flexível quando estrategicamente gerenciada pela empresa. E essa flexibilidade proporciona uma maior inovação e melhor *performance* (CRAIG; DIBRELL; GARRETT, 2014). O fundador geralmente passa seus desejos em diante para os filhos, que crescem e herdaram o negócio. Manter as pessoas unidas, conectadas como família e alinhadas em torno de uma visão, valores e estratégia familiar é um desafio para o fundador ou seu sucessor, mas que leva ao sucesso (JAFFE; LANE, 2004).

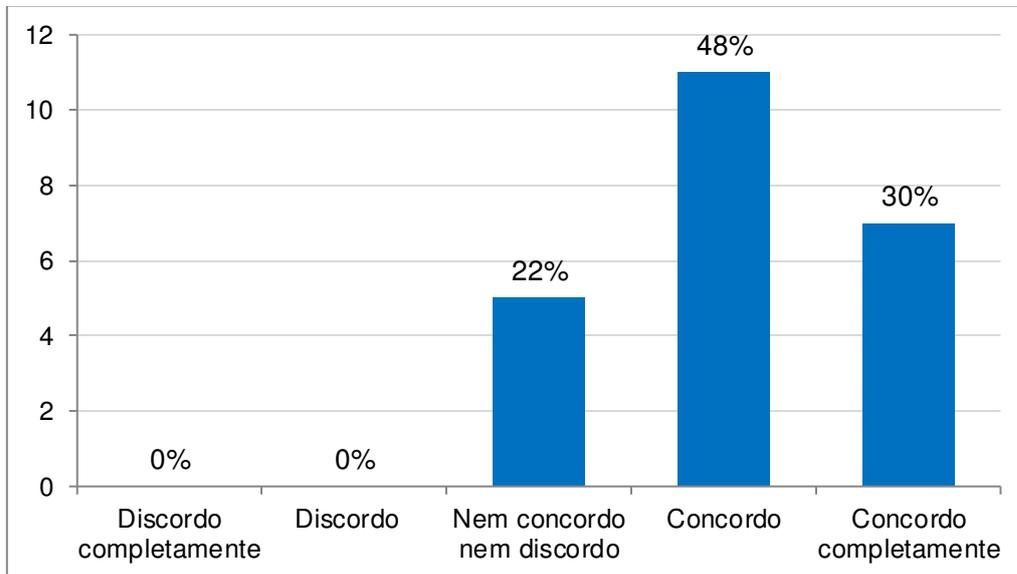
Gráfico 28 – O envolvimento da família é essencial para o sucesso da empresa.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 29 apresenta a seguinte questão: As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família. 48% dos respondentes disseram concordar com a afirmação. Cerca de 30% disseram concordar completamente, e 22% nem concordaram nem discordaram. Gallo (1992) interpreta a empresa familiar como uma em que a família e a organização compartilham parte ou a totalidade de sua cultura e tradições. As empresas familiares assumem profundamente os valores e as tradições enraizados da família (MERINO et al., 2015). Geralmente, adotando e mantendo os valores estabelecidos pelo fundador criando assim a cultura organizacional.

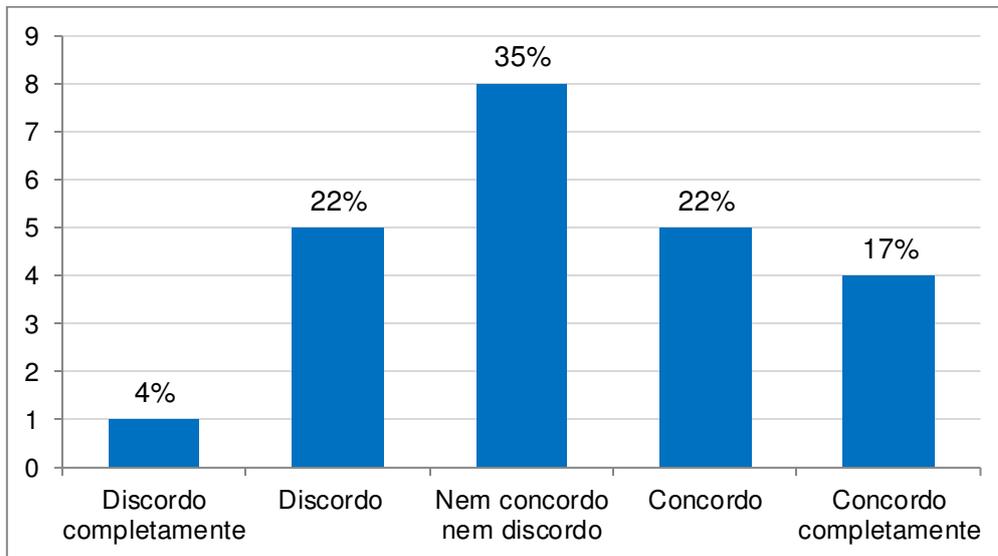
Gráfico 29 – As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 30 apresenta a seguinte questão: Ligações familiares exercem influência sobre as diretrizes, os interesses e objetivos da empresa. 35% dos respondentes nem concordaram nem discordaram da afirmação, 22% disseram concordar e outros 22% discordaram. Estudos recentes sobre gerenciamento estratégico de empresas familiares mostra que os aspectos mais relevantes que afetam o gerenciamento estratégico, os interesses e objetivos da empresa são o envolvimento e a influência da família no gerenciamento, assim como o número de membros da família e conflitos internos baseados nas emoções (CHIRICO, 2008; CHIRICO et al., 2012; ASTRACHAN, 2002).

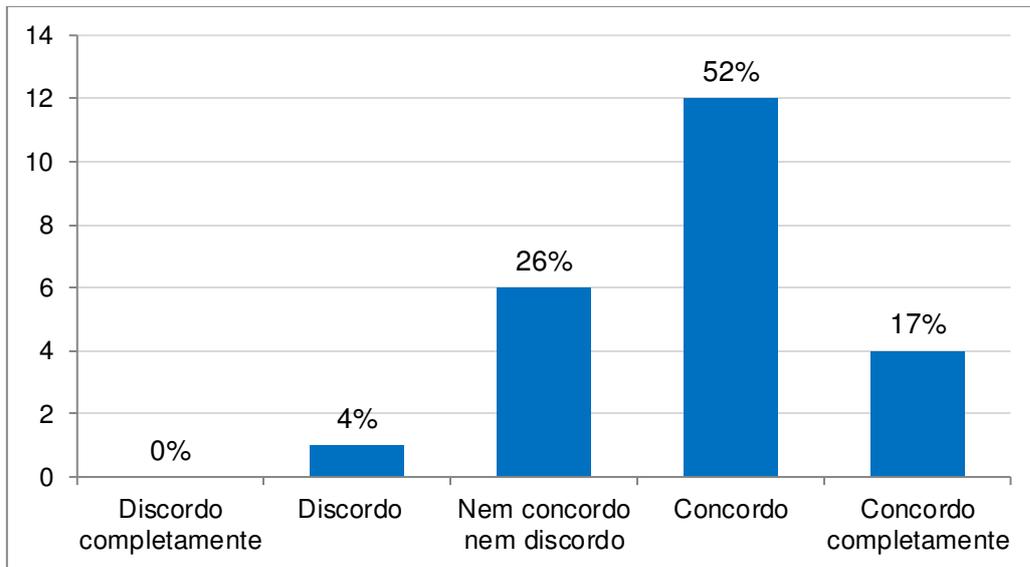
Gráfico 30 – Ligações familiares exercem influência sobre as diretrizes, os interesses e objetivos da empresa.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 31 apresenta a seguinte questão: A gestão familiar apresenta mais fatores positivos do que negativos. 52% dos respondentes disseram concordar com a afirmação, 26% disseram nem concordar nem discordar, 17% concordaram completamente e apenas 4% disseram discordar. O “ingrediente secreto” das empresas familiares são a visão em comum e o comprometimento recíproco pelo sucesso um do outro, criando um ambiente que permite que a família discuta aspectos importantes das suas vidas, criando a vantagem competitiva que permitem que elas sejam bem-sucedidas, afetando positivamente sua *performance* (HUBLER, 2009).

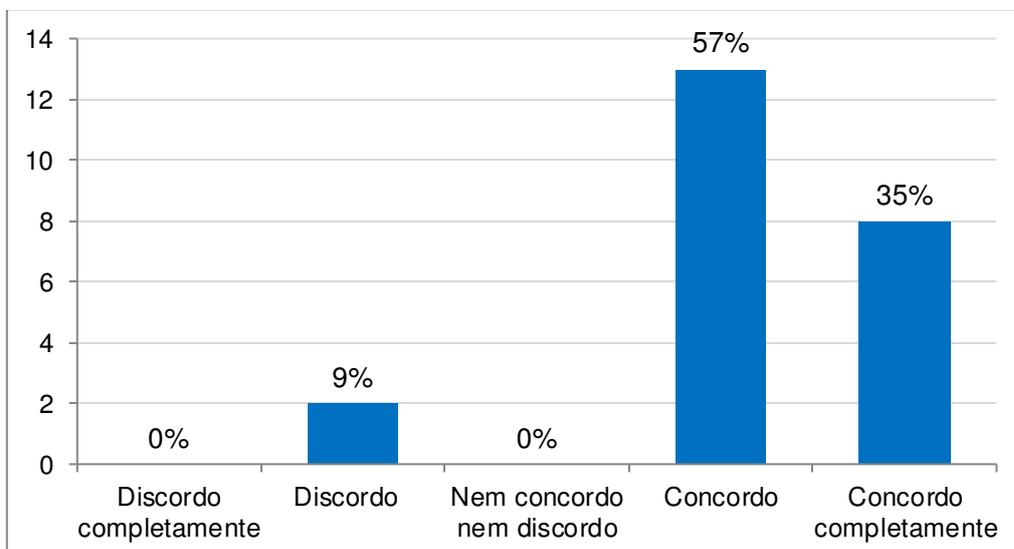
Gráfico 31 – A gestão familiar apresenta mais fatores positivos do que negativos.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 32 apresenta a seguinte questão: É importante preparar os membros familiares antes que assumam um cargo. 57% dos respondentes disseram concordar com a afirmação. O conhecimento é visto como relevante e uma informação acionável baseada na experiência e na educação são recursos significantes de estratégia competitiva que permite a organização ser mais inovadora e permanecer no mercado (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; CHIRICO, 2008).

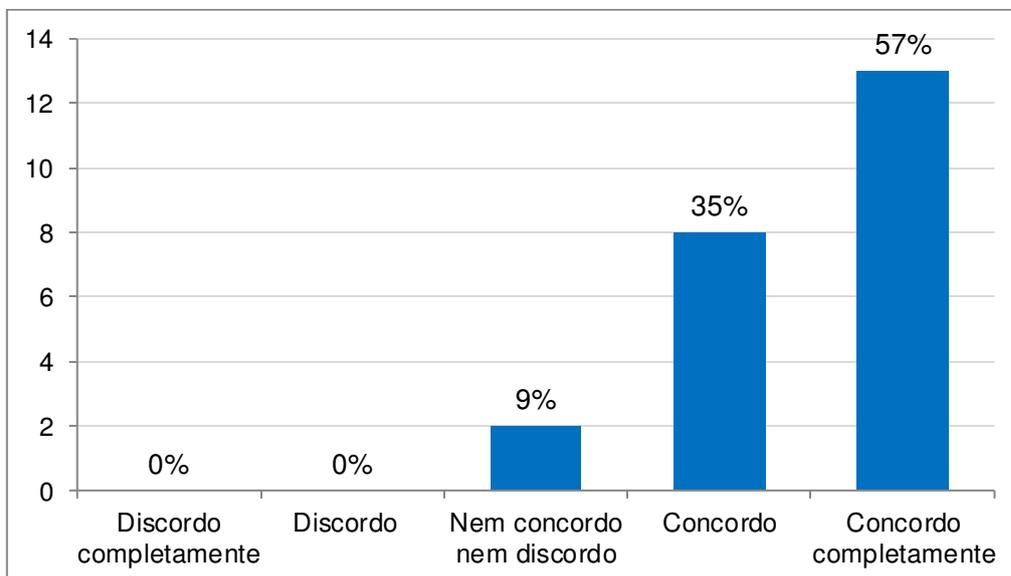
Gráfico 32 – É importante preparar os membros familiares antes que assumam um cargo.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 33 apresenta a seguinte questão: É essencial a separação entre a família, empresa e gestão. 57% dos respondentes disseram concordar completamente com a afirmação e somente 9% nem concordaram nem discordaram. Os resultados revelam que os três componentes associados (família, empresa e gestão) podem possuir uma conotação negativa, levando a crer que os respondentes veem como algo prejudicial ao desempenho ou outro elemento. Rutherford, Kuratko e Holt (2008) estudaram se o envolvimento da família ajuda, prejudica ou não tem efeito sobre a *performance*, concluíram que, em geral, o envolvimento da família (Poder), prejudica um pouco a *performance*. No entanto, depende de outros fatores tais como o conhecimento, julgamento e intuição dos gestores (Experiência), além da cultura e o alinhamento da família em relação aos objetivos da família e da empresa (Cultura). Chrisman et al. (2005), fala que o envolvimento da família é necessário mas não é suficiente para refletir a essência da empresa familiar.

Gráfico 33 – É essencial a separação entre a família, empresa e gestão.

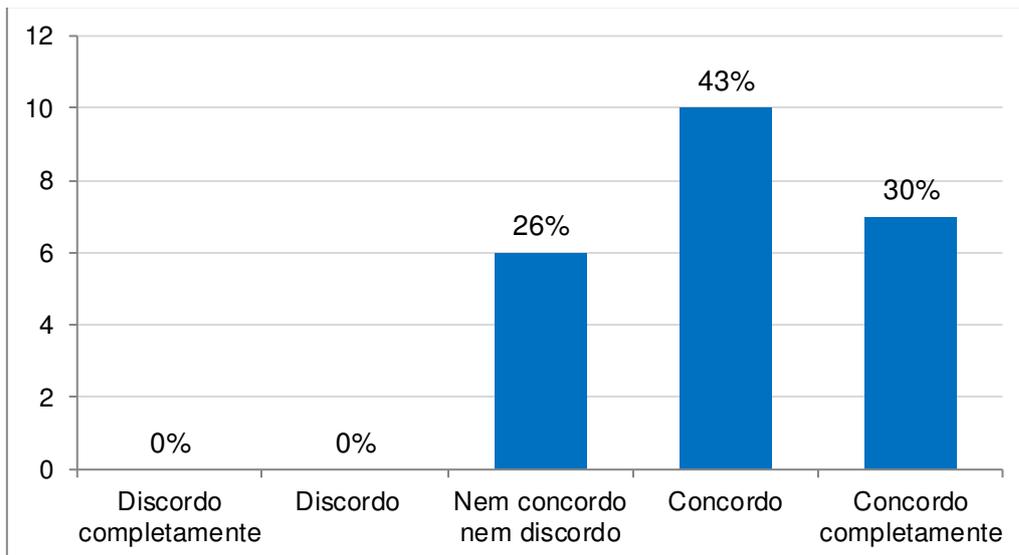


Fonte: Próprio autor

O Gráfico 34 apresenta a seguinte questão: Os funcionários têm conhecimento dos objetivos e diretrizes da empresa. 43% dos respondentes disseram concordar com a afirmação, 30% disseram concordar completamente e 26% nem concordaram nem discordaram. Novamente, os resultados sugerem que

as empresas pesquisadas estão no caminho certo para a profissionalização, já adotando práticas de gestão racionais e mais eficientes.

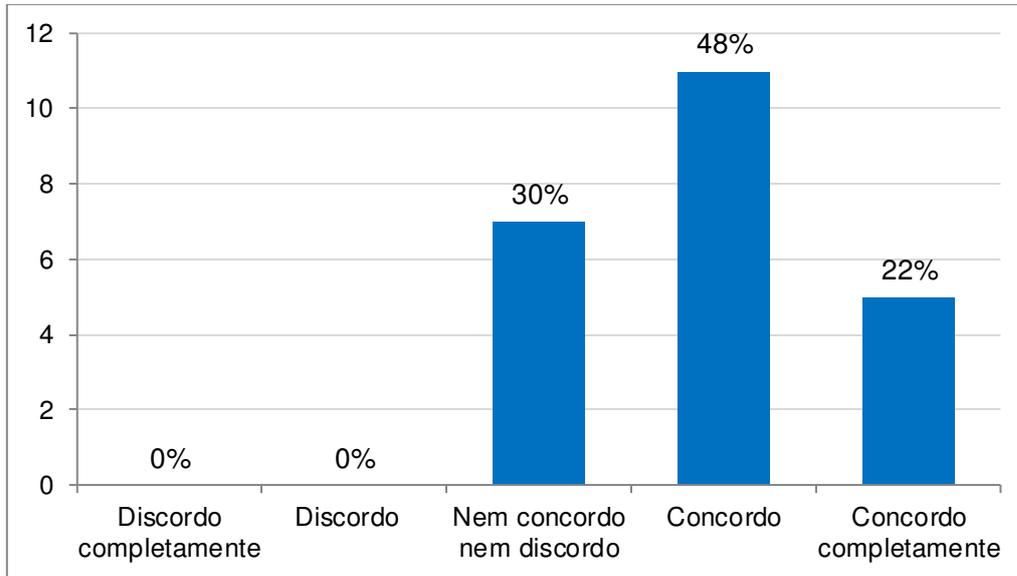
Gráfico 34 – Os funcionários têm conhecimento dos objetivos e diretrizes da empresa.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 35 apresenta a seguinte questão: A empresa fornece treinamento aos seus funcionários. 48% dos respondentes disseram concordar com a afirmação. Quando o conhecimento e experiência são obtidos por funcionários de fora da família, ou que tem relações com os membros familiares, aumenta a abertura e flexibilidade do gerenciamento estratégico (JAFFE; LANE, 2004; WARD, 1988).

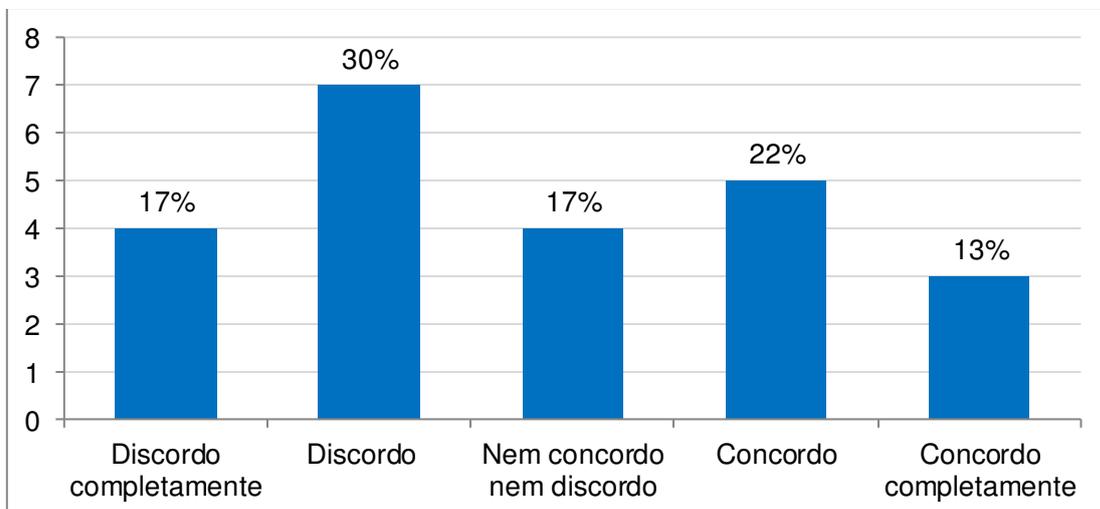
Gráfico 35 – A empresa fornece treinamento aos seus funcionários.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 36 apresenta a seguinte questão: Os sentimentos familiares muitas das vezes acabam se misturando com os empresariais. 30% dos respondentes discordaram e apenas 22% disseram concordar com a afirmação. Membros da família podem ser emocionalmente, economicamente e socialmente ligados à empresa, então a dinâmica familiar provavelmente afeta as decisões estratégicas e processos (CHIRICO et al. 2012).

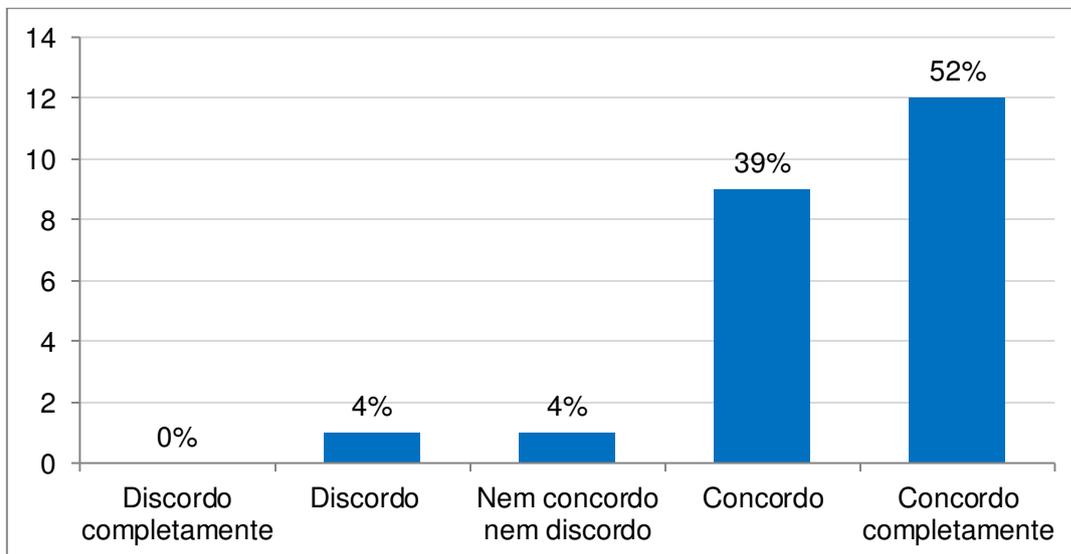
Gráfico 36 – Os sentimentos familiares muitas das vezes acabam se misturando com os empresariais.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 37 apresenta a seguinte questão: A profissionalização da gestão é importante para a perpetuação da empresa familiar. 52% dos respondentes concordaram completamente com a afirmação. A profissionalização que envolve diversos aspectos de gestão tais como estruturas formalizadas, treinamento formal, meritocracia, ou gestores independentes (CHUA et al., 2009; CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999), sugere que as empresas estão de acordo com o proposto pela profissionalização, sendo benéfico para o seu desempenho a adoção de tais práticas, caso já não sejam realizadas.

Gráfico 37 – A profissionalização da gestão é importante para a perpetuação da empresa familiar.

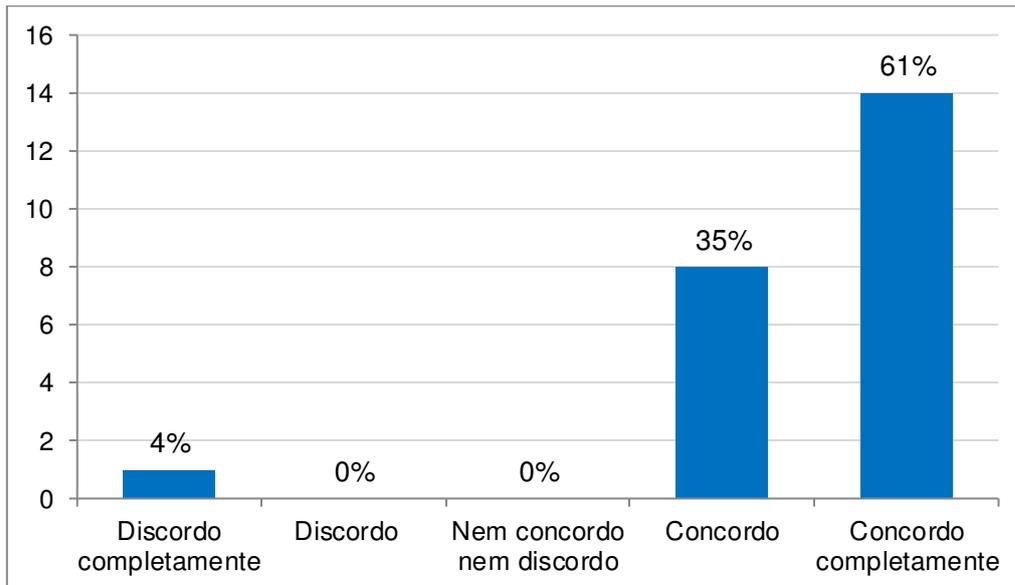


Fonte: Próprio autor

O Gráfico 38 apresenta a seguinte questão: É importante os familiares se especializarem para desenvolver suas funções. 61% dos respondentes concordaram completamente com a afirmação, 35% disseram concordar, e apenas 4% discordaram completamente. Os resultados sugerem uma posição quase unânime de que a capacitação e a qualificação dos familiares que trabalham na empresa são essenciais, ainda mais que foi visto que a maior parte deles está inserido nos níveis estratégicos e táticos. Chirico (2007); Chirico e Salvato, (2008), afirmam que uma vez que os membros da família adquirem novos conhecimentos e desenvolvem novas habilidades e trazem para a empresa, eles podem se tornam multiplicadores para outros membros da empresa, além de futuras gerações (BARACH; GANITSKY,

1995; WARD, 1988). Com o passar do tempo, esse conhecimento gera retornos positivos e serve para desenvolver novas estratégias, novos sistemas de atuação e administração (CHIRICO, 2008; CHIRICO; SALVATO, 2016).

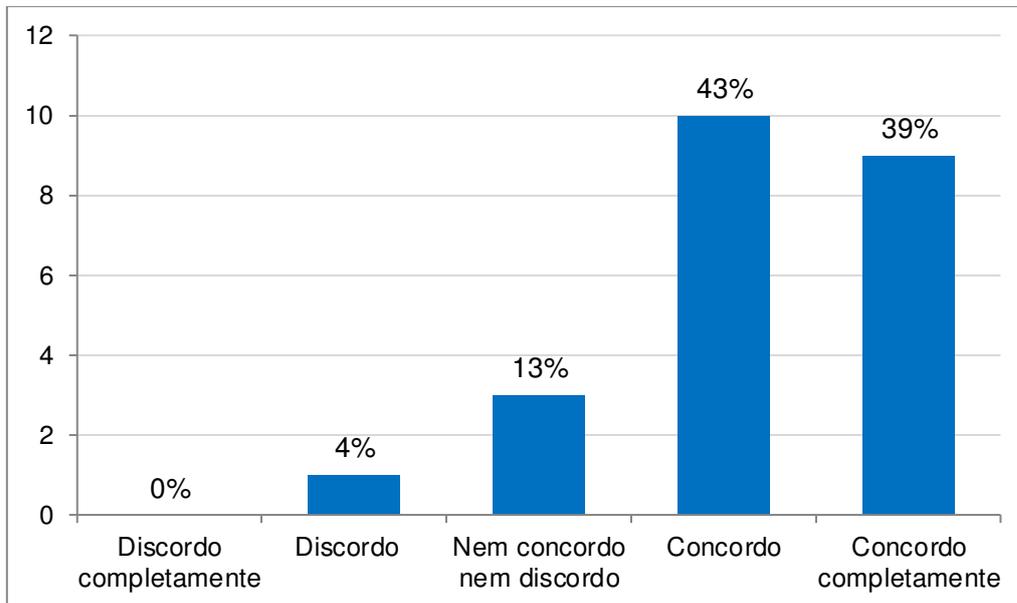
Gráfico 38 – É importante os familiares se especializarem para desenvolver suas funções.



Fonte: Próprio autor

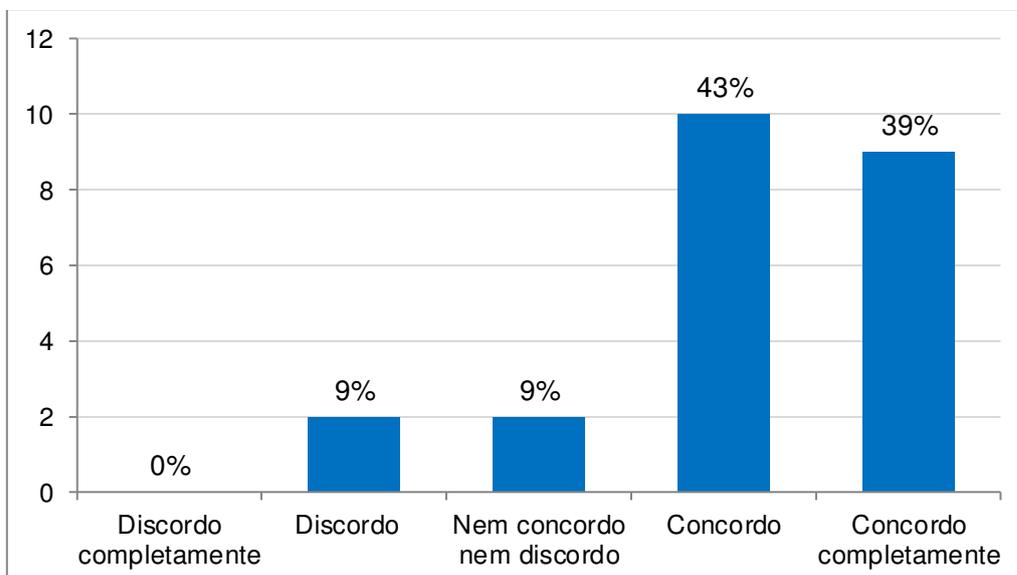
Os resultados dos Gráficos 39 e 40 que tratam respectivamente sobre a estrutura organizacional e as atividades de cada função, mostram que as empresas familiares pesquisadas possuem uma estrutura organizacional muito bem definida assim como as atividades de cada função. Ambas apresentaram o mesmo nível de concordância em relação às perguntas: “A estrutura organizacional é bem definida” e “Cada função possui suas atividades determinadas.” 43% dos respondentes concordaram com a afirmação e cerca de 39% disseram concordar completamente. De fato, as empresas mostram que mesmo sendo familiares, possuem um nível alto de profissionalização se assemelhando muito mais a empresas não familiares do que empresas familiares, que possuem uma estrutura informal e cargos não especificados. (LEACH, 1993)

Gráfico 39 – A estrutura organizacional é bem definida.



Fonte: Próprio autor

Gráfico 40 – Cada função possui suas atividades determinadas.



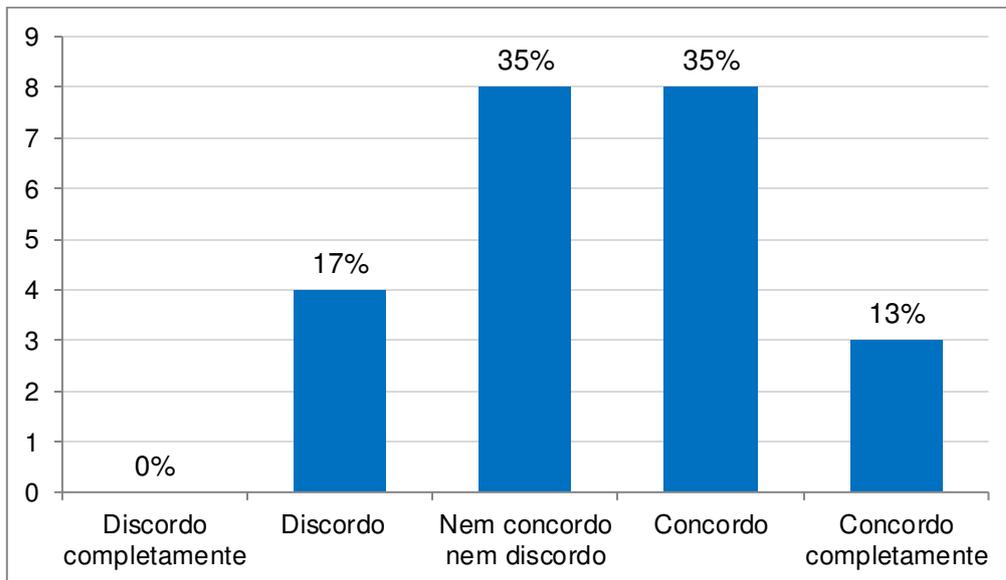
Fonte: Próprio autor

O Gráfico 41 apresenta a seguinte questão: A empresa possui indicadores de desempenho claros e objetivos. 35% dos respondentes concordaram com a afirmação e apenas 17% discordaram. O Gráfico 42 apresenta a seguinte questão: As principais atividades estão documentadas para apoiar os processos da empresa. 61% dos respondentes concordaram com a afirmação, 17% disseram concordaram

completamente, 13% nem concordaram nem discordaram e apenas 9% discordaram.

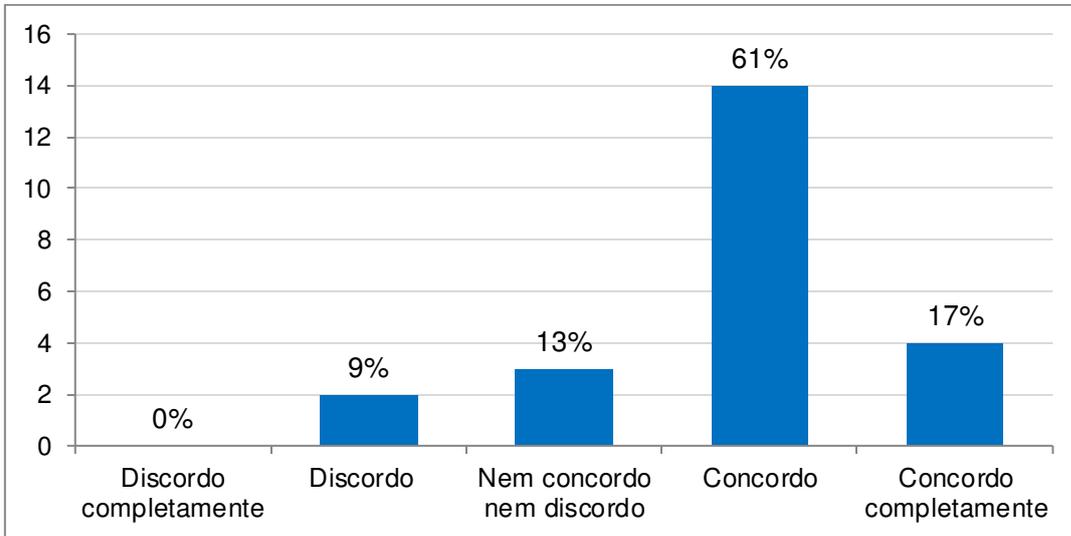
Os resultados dos Gráficos 41 e 42 que tratam respectivamente sobre indicadores de desempenho e a documentação de atividades mostram que quase metade das empresas familiares pesquisadas possui indicadores de desempenho e quando perguntada sobre a documentação das principais atividades demonstra um resultado maior, cerca de 78%, ou seja, os dados mostram que apesar dos funcionários possuírem funções bem definidas (Gráfico 40) e atividades documentadas (Gráfico 42), as empresas demonstram estar aquém em relação à indicadores.

Gráfico 41 – A empresa possui indicadores de desempenho claros e objetivos.



Fonte: Próprio autor

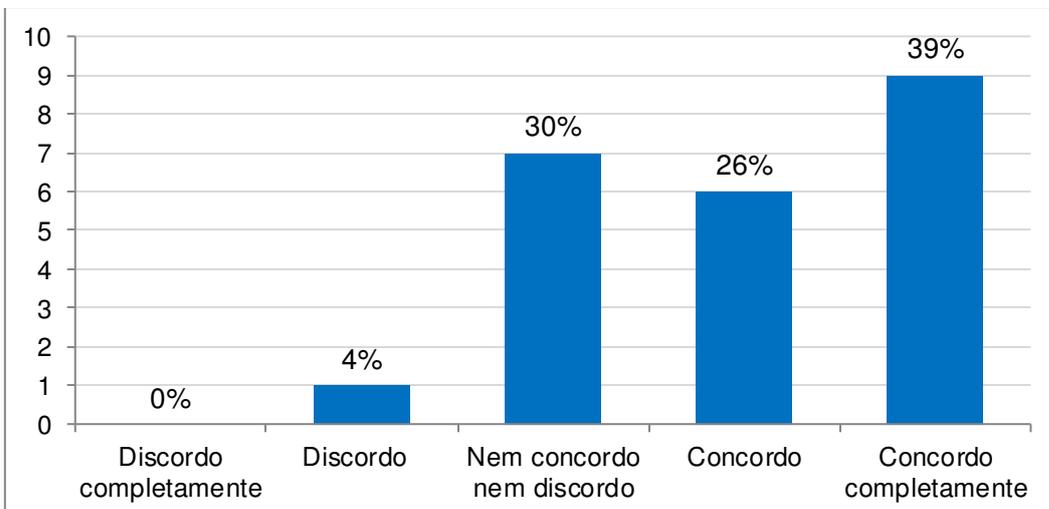
Gráfico 42 – As principais atividades estão documentadas para apoiar os processos da empresa.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 43 apresenta a seguinte questão: A empresa utiliza as reclamações e sugestões dos clientes para melhorar seus produtos e/ou serviços. 39% dos respondentes concordaram completamente com a afirmação e apenas 4% discordaram. Os dados sugerem que as empresas familiares se preocupam com a melhoria contínua de seus produtos e serviços e utilizam de dados concretos para aperfeiçoá-los.

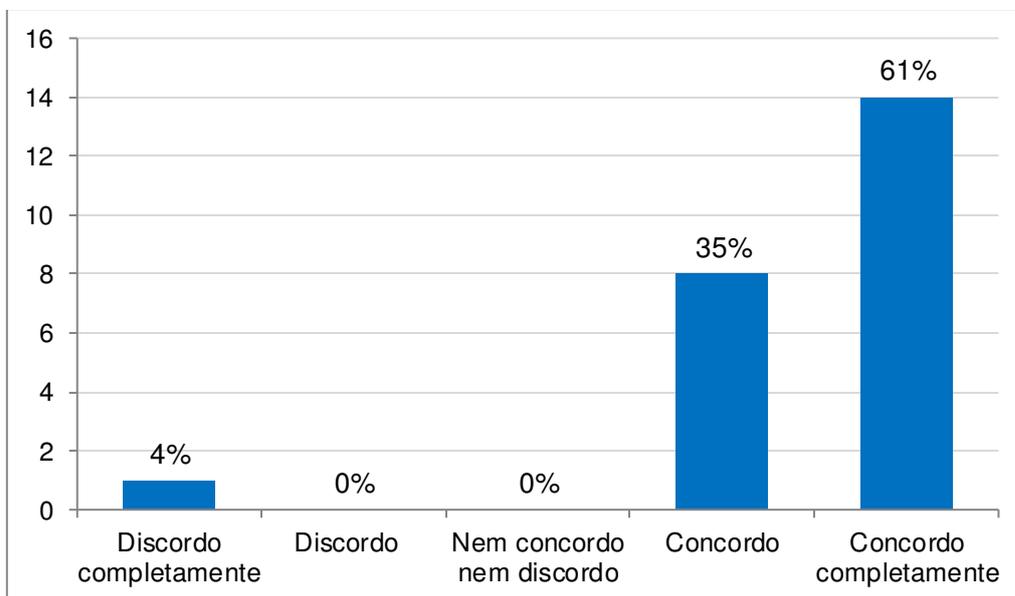
Gráfico 43 – A empresa utiliza as reclamações e sugestões dos clientes para melhorar seus produtos e/ou serviços.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 44 apresenta a seguinte questão: O custo (não o preço) dos produtos/serviços tem aumentado nos últimos 2 anos. 61% dos respondentes concordaram completamente com a afirmação, 35% concordaram e apenas 4% discordaram. Os resultados apontam que o mercado está difícil e que a crise econômica de fato afetou os pequenos negócios de forma significativa. Os custos elevados reduzem a margem de lucro de um negócio, ou pressionam o preço final para cima sendo repassado para o consumidor.

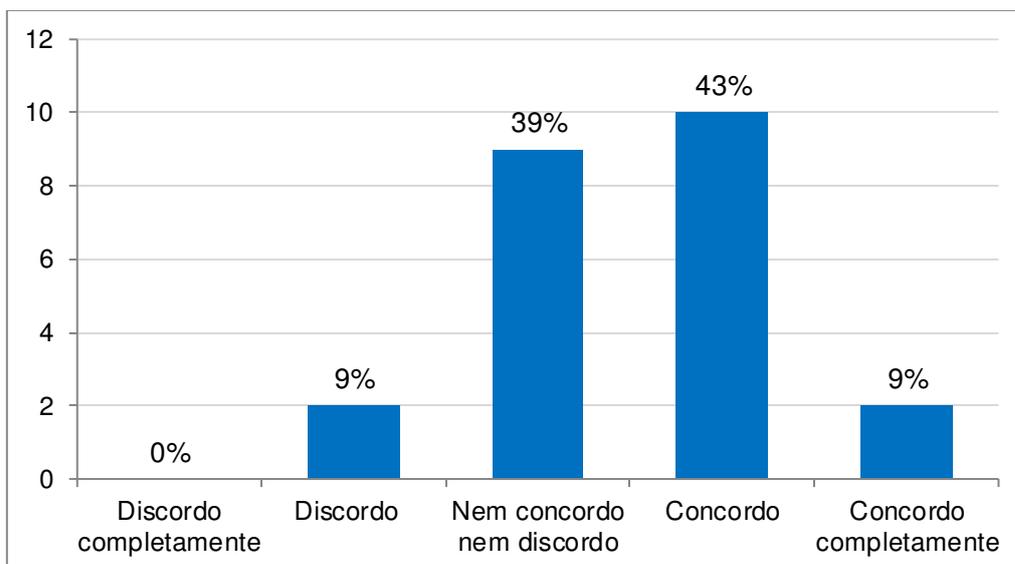
Gráfico 44 – O custo (não o preço) dos produtos/serviços tem aumentado nos últimos 2 anos.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 45 apresenta a seguinte questão: A satisfação dos funcionários tem crescido nos últimos 2 anos. 43% dos respondentes concordaram com a afirmação.

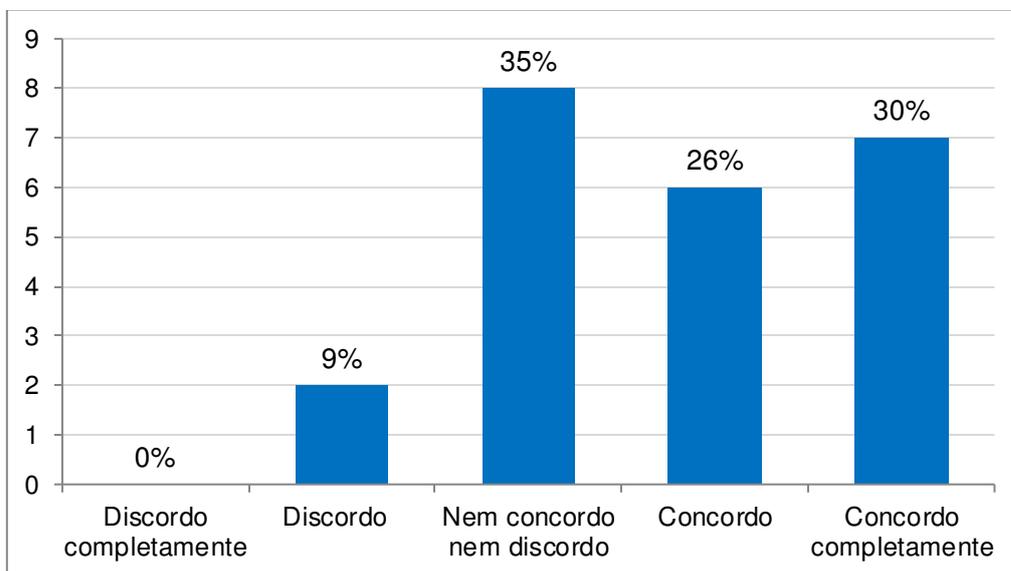
Gráfico 45 – A satisfação dos funcionários tem crescido nos últimos 2 anos.



Fonte: Próprio autor

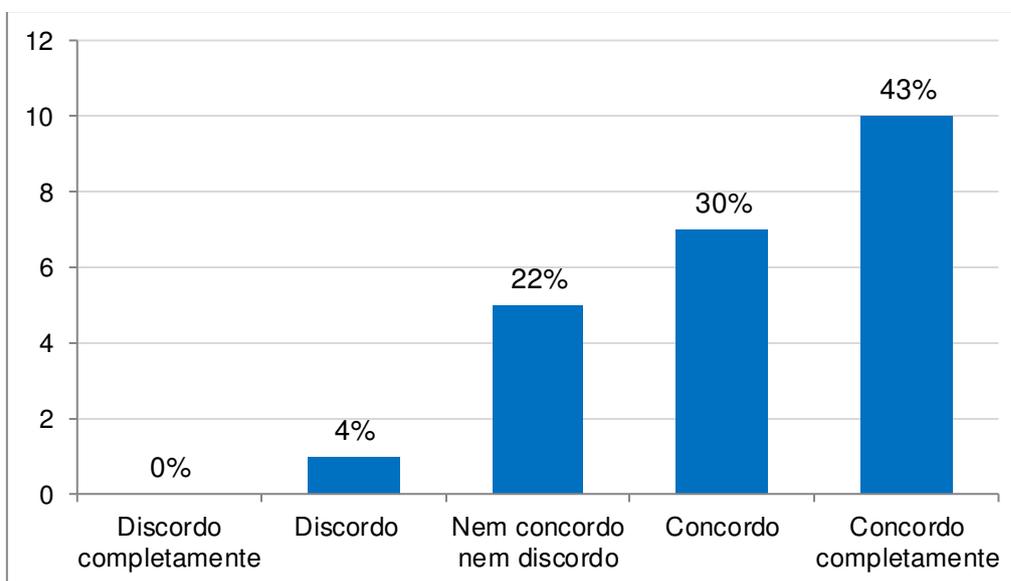
O Gráfico 46 apresenta a seguinte questão: As reclamações acerca dos produtos/serviços têm sido menores nos últimos 2 anos. 35% dos respondentes nem concordaram nem discordaram, 30% concordaram completamente, 26% apenas concordaram e 9% discordaram. Mais uma vez, a percepção dos respondentes é de que as reclamações estão sendo menos frequentes a respeito dos produtos/serviços, conduzindo assim a uma inferência de que os produtos/serviços melhoram sua qualidade no decorrer dos últimos dois anos e que os consumidores estão mais satisfeitos, conforme mostra o Gráfico 47.

Gráfico 46 – As reclamações acerca dos produtos/serviços têm sido menores nos últimos 2 anos.



Fonte: Próprio autor

Gráfico 47 – A satisfação dos clientes tem aumentado nos últimos 2 anos.

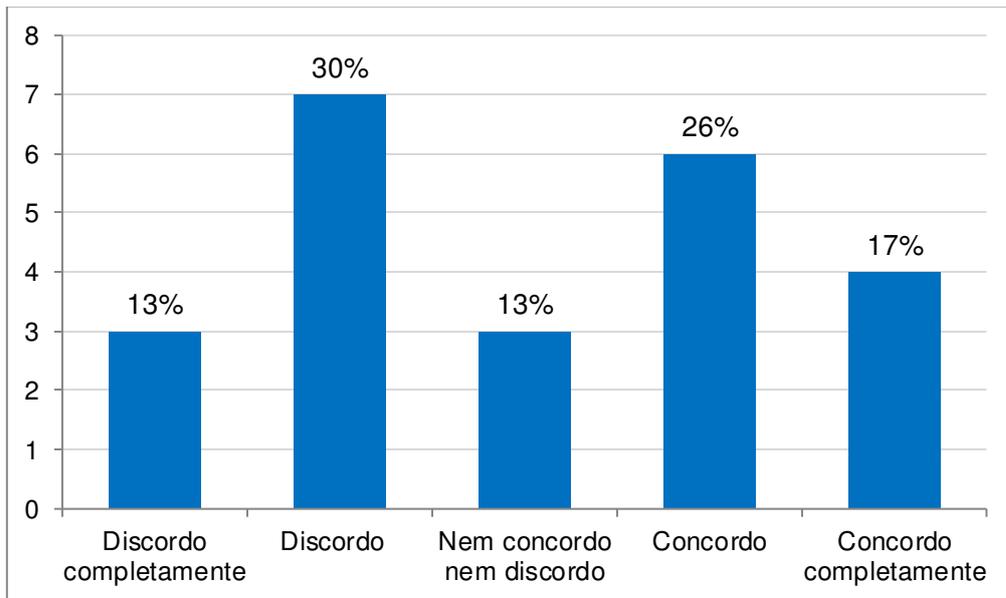


Fonte: Próprio autor

O Gráfico 48 apresenta a seguinte questão: As vendas da empresa têm aumentado nos últimos 2 anos. 30% dos respondentes disseram discordar e 26% disseram concordar da afirmação. Apesar da diminuição das reclamações dos clientes, e aumento da satisfação de forma geral, o aumento das vendas mostrou-se bem dividido. Para 43% as vendas não aumentaram nos últimos anos, e para outros

43% as vendas aumentaram. A crise econômica dos últimos anos e a perda do poder de consumo das pessoas pode ser um fator que afetou a *performance* das vendas.

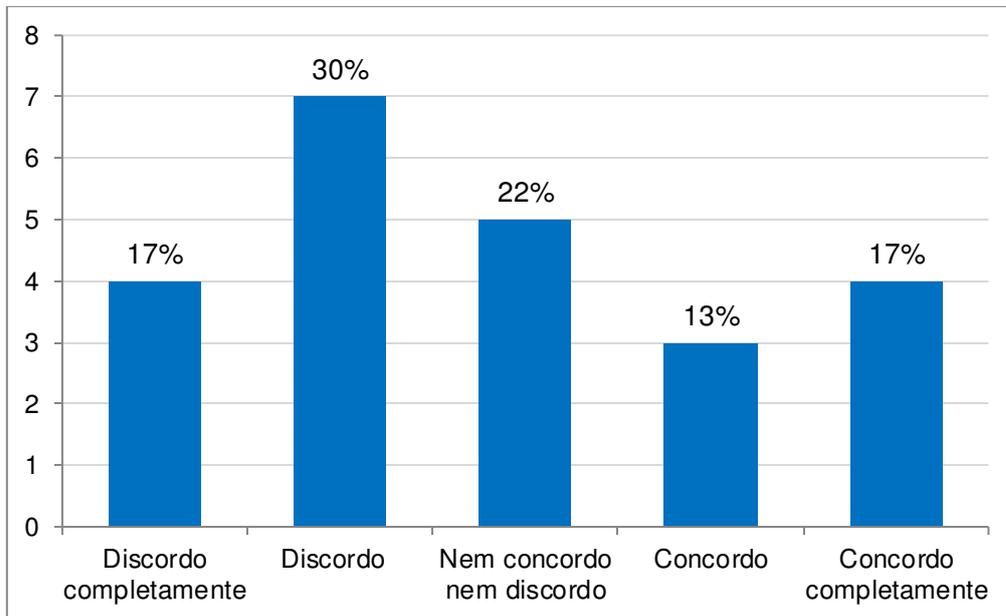
Gráfico 48 – As vendas da empresa têm aumentado nos últimos 2 anos.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 49 apresenta a seguinte questão: O lucro da empresa vem aumentando nos últimos 2 anos. 30% dos respondentes disseram discordar, enquanto 13% concordaram com a afirmação. O gráfico anterior mostrou uma divisão das opiniões referentes ao aumento das vendas, e o Gráfico 49 aponta que mesmo com o aumento das vendas para 43% das empresas, apenas 30% mencionaram que o lucro aumentou. E que as empresas que declararam que as vendas não tinham aumentado, tiveram um ligeiro aumento quando perguntadas se o lucro tinha aumentado, de 43% para 47%.

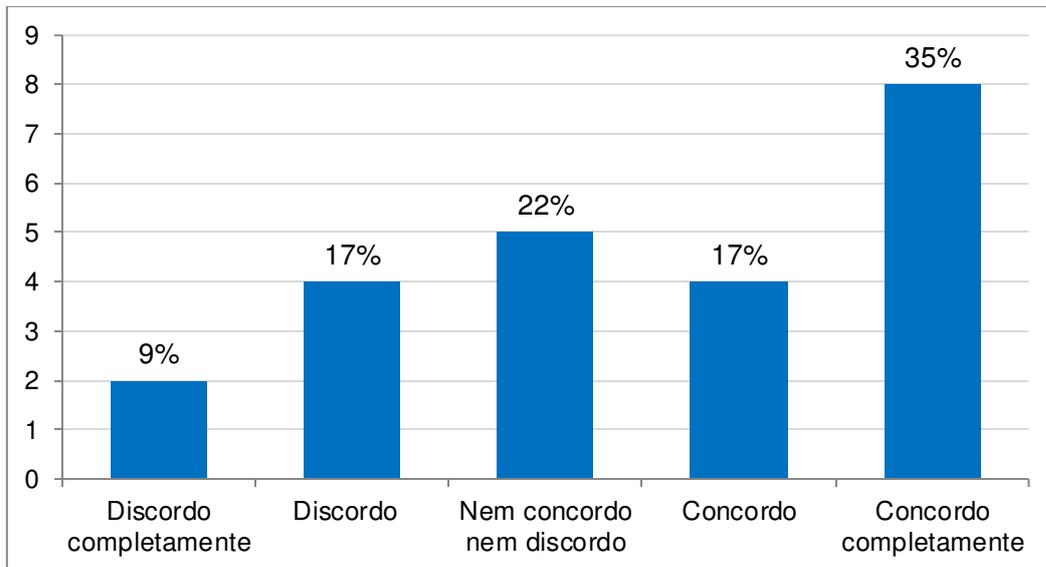
Gráfico 49 – O lucro da empresa vem aumentando nos últimos 2 anos.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 50 apresenta a seguinte questão: A empresa expandiu seus negócios nos últimos 2 anos. 35% dos respondentes disseram concordar completamente da afirmação. Apesar da crise que o país enfrenta 52% disseram que expandiram seus negócios nos últimos anos. Seja uma estratégia que já estava planejada ou uma oportunidade surgida na crise, demonstra a visão de negócios dos micro e pequenos empreendedores, que muitas vezes são vistos como empresas conservadoras e que têm aversão à riscos. (JAFPE; LANE, 2004).

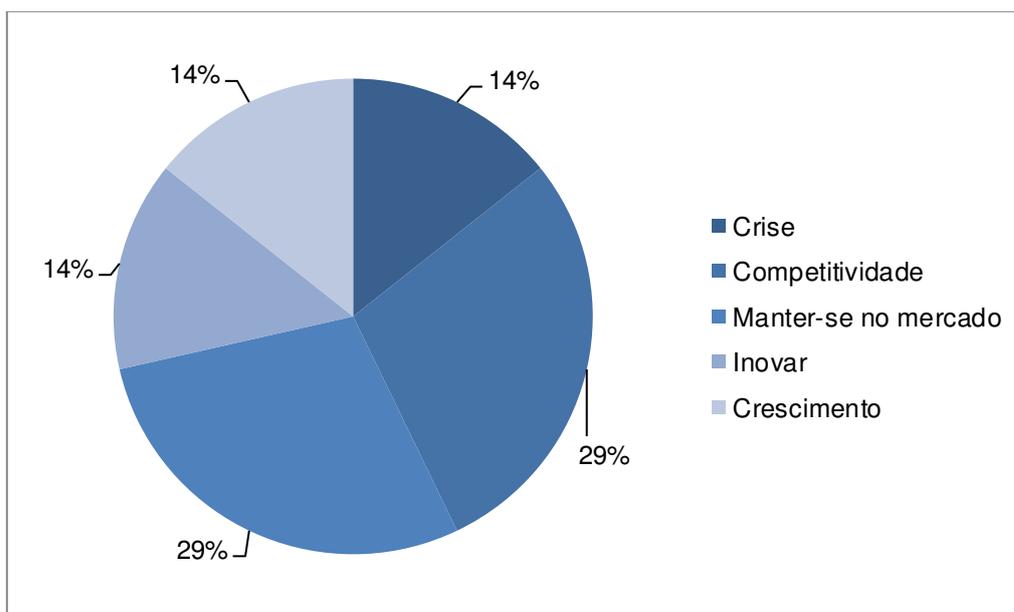
Gráfico 50 – A empresa expandiu seus negócios nos últimos 2 anos.



Fonte: Próprio autor

Gráfico 51 apresenta a seguinte questão: Qual o maior desafio da sua empresa? 29% dos respondentes afirmaram que a crise e outros 29% que manter a competitividade seria o maior desafio. Todos os outros apresentaram um percentual de 14% para os seguintes desafios: manter-se no mercado, inovar e crescer de forma sustentável.

Gráfico 51 - Qual o maior desafio da sua empresa?



Fonte: Próprio autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar a profissionalização de micro e pequenas empresas familiares de São Luís levando em consideração as suas práticas de gestão e resultados. Tendo como questionamento inicial: Qual a relação entre as práticas de gestão e os resultados apresentados pelas empresas familiares de São Luís?

O primeiro objetivo específico foi identificar os fatores que explicam a perpetuação das empresas familiares. Ficou evidenciado que as empresas na sua maioria eram empresas com longos anos de estrada e que possuíam entre os seus gestores, pessoas com um alto nível educacional (fator 1), de no mínimo ensino Superior Completo. O conhecimento aliado à experiência é extremamente relevante para a vantagem competitiva e para o sucesso das organizações, afinal estamos vivendo na era da informação e do conhecimento, em que conhecimento e informação estão cada vez mais valorizados. Além do nível educacional, pode se apontar que as empresas familiares profissionalizadas (fator 2) e que possuem práticas de gestão condizentes com as “melhores práticas” de gestão, bem como empresas não familiares. Muito em virtude da formação educacional e/ou do próprio estágio de desenvolvimento da empresa, visto que, quanto mais longa e complexa é uma organização, mais ela tende a se profissionalizar e adquirir uma estrutura organizacional mais bem definida, em que os funcionários conhecem suas funções e atividades, em que possuem cargos definidos assim como observado na pesquisa, permanecendo assim competitiva no mercado. Outra prática de gestão observada na pesquisa foram que as empresas familiares possuem um planejamento estratégico definido, mesmo que a pesquisa não possa ter buscado a periodicidade de tal planejamento, é evidente que se utiliza e que guia as ações da organização. Elas também são flexíveis o bastante para mudar e ajustar o rumo caso alguma situação não prevista atrapalhe os planos iniciais. Pode-se destacar ainda, que os respondentes não consideram que ambiente e contexto familiar atrapalhem a atuação da empresa, mesmo quando os sentimentos familiares se misturam com os da empresa. E que a gestão familiar possui mais pontos positivos do que negativos, sendo até mesmo, conforme a opinião da maior parte, essencial para o sucesso da empresa.

E por fim, o segundo objetivo específico era verificar se as organizações com práticas de gestão sólidas possuem melhor desempenho. Os resultados sugerem que as empresas familiares mesmo com a crise econômica e aumento de custos nos últimos anos estão se mantendo firmes e tem conseguido lidar com a crise não só de uma forma a se manter no mercado, mas também têm conseguido crescer, e expandir seus negócios. Ainda que, parte delas não apresente aumento das vendas ou lucro, não é possível afirmar que estejam diminuindo. Os resultados indicam ainda que as empresas familiares estão buscando se diferenciar através da melhoria de seus produtos/serviços e/ou da qualidade do seu atendimento, resultando em uma maior satisfação do cliente e conseqüente fidelização. Portanto, os resultados sugerem que as práticas de gestão, de maneira geral, melhoram o desempenho das empresas familiares.

Para trabalhos futuros, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas de cunho qualitativo que busquem entender e aprofundar ainda mais algumas questões aqui levantadas. Além disso, o estudo de empresas familiares no Maranhão apresenta várias oportunidades em virtude da necessidade de entender o tema em um contexto local.

REFERÊNCIAS

- ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, v. 15, n. 1, 2002.
- ASTRACHAN J. H.; SHANKER, M. C. "Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look." *Family Business Review*, v. 16, n. 3, p. 211-219, 2003.
- BARACH, J. A.; GANITSKY, J. B. Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, vol. 8, n. 2, 1995.
- BARBIERI, E. M. B. *A batalha das herdeiras na empresa familiar*. Porto Alegre: Sagra 1997.
- BARNES, L. B.; HERSHON, S. A. Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review*, v.2, n. 2, p. 187-202, 1989.
- BERTUCCI, J. L. de O. *Metodologia Básica para elaboração de Trabalhos de Curso (TCC): ênfase na elaboração de TCC de Pós-Graduação Lato Sensu*. São Paulo: Atlas, 2012.
- BERRY, A. J.; SWEETING, R.; GOTO, J. "The effect of business advisers on the performance of SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 Issue: 1, pp.33-47, 2006.
- BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, p. 182, 2005.
- BRASIL. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. *Diário Oficial da União*. Brasília, 14 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso: 10 abr. 2017
- CARLOCK, R.S.; WARD, J.L. *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Basingstoke: Palgrave, 2001.
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson, 2007.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIRICO, F. The accumulation process of knowledge in family firms. *Electronic Journal Of Family Business Studies*, v. 1, n. 1, p. 62-90, fev. 2007. Disponível em: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/20250/EJBFS_2007_v01_n01_p62-90.pdf?sequence=1>. Acesso em: 05 fev. 2017.

CHIRICO, F.; SALVATO, C. Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, v. 21, n. 1, p. 169-181, 2008.

CHIRICO, F. Knowledge accumulation in family firms: evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, v. 26, n. 4, p. 433-462, 2015.

CHIRICO, F. et al. Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: is paternalism an 'asset' or 'liability'? *Family Business Review*, v. 25, n. 3, 318-338, 2012.

CHIRICO, F.; SALVATO, C. Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory & Practice*, forthcoming. (2016).

CHIRICO, F.; NORDQVIST, M. Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, v.28 n. 5, p. 487–504, 2010.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 23 n. 4, p. 19-39, 1999.

CHUA J.H., CHRISMAN J.J.; BERGIEL E.B. An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* v. 33, p. 355–372, 2009.

COHN, M. *Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. São Paulo: Makron, 1991.

COOPER, D; SCHINDLER, P. S. *Business research methods*. Ed. 12. Boston Mc Graw Hill: Editora, p. 703, 2014.

CORTENA M.; STEUVERSA T.; LYBAERTA, N.. The effect of intrafamily agency conflicts on audit demand in private family firms: The moderating role of the board of directors. *Journal of Family Business Strategy*. V. 8, p. 13-28, 2017.

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n.5, p. 555-576, 2005.

CHRISMAN, J.; CHUA, J.; STEIER, L. An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*. v. 18 , p. 441–448, 2003.

CRAIG, J. B.; DIBRELL, C.; GARRETT, R. Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, v. 5, n. 3, 2014.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, v. 34 n. 3, p. 555-590, 1991.

DE MASSIS, et al. Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, v. 26 n. 1, p. 10-31, 2013.

DENISON, D.; LIEF, C.; WARD, J. Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, v. 17, p. 61-71. 2004

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. *Harvard Business Review*, v. 42, n. 4, jul/ago. 1964. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol7-num23-1967/empresa-familiar>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

DURAN, P. Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 2015.

FARIAS FILHO, M.; ARRUDA FILHO, E. J. M. *Planejamento da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas, 2013.

FREITAS, E. C. de; BARTH, M. *Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?*, 2010.

FREZZA, C. M. M.. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. *Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

GALLO, M. A. *Cultura en empresa familiar*. Barcelona: IESE, 1992.

_____. *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GERSICK, K. E. et al. *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GRANT, R. M.. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 6, p. 491-517, 2003.

HOSS, M. *Análise das organizações certificadas e não certificadas ISO 9001:2000 na cadeia coureiro-calçadista brasileira: motivações, gestão e resultados*. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000607438&loc=2007&l=4cd27ac9fe12e7df>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

HUBLER, T. M.. The Soul of Family Business. *Family Business Review*, v. 22, n. 3, p.254-258, 2009.

JAFFE, D.; BRADEN, A., 'Best practices of successful multi-generational families', *Families in Business*, p. 80-82, 2003.

JAFFE, D. T.; LANE, S. H. Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business and Investment-Owning Families. *Family Business Review*, v. 17: p. 81-98, 2004.

JOHNSON, P.; BALOGUN, J.; A.S. HUFF. 'Three responses to the methodological challenges of studying strategizing', *Journal of Management Studies*, v. 40, n.1, p. 197-224, 2003.

KELLERMANN, F. et al. An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, v. 21, n. 1, p. 1-14, 2008.

KELLY, L. M.; ATHANASSIOU, N.; CRITTENDEN, W. F. Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 25, n. 2, p. 27-42, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEACH, Peter. *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1993.

LINDOW, C. M.; STUBNER S.; WULF T. Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on Performance. *Journal of Family Business Strategy* v. 1, p. 167-178, 2010.

LINDSEY-MULLIKIN, J.; BORIN, N. Why strategy is key for successful social media sales. *Business Horizons*, v. 60, n. 4, p.473-482, 2017.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994. 138 p.

MACÊDO, K. B. *Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão*. Goiânia: Terra & Editora da UCG, 2001.

MARTINS, I. G. S., MENEZES, P. L.; BERNHOEF, R. (orgs.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.

MAZZOLA, P et al. Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation. *Family Business Review*, v. 21, n. 3, p. 239-258, 2008.

MERINO, F.; MONREAL-PEREZ, J.; SANCHEZ-MARIN, G. Family SMEs' internationalization: Disentangling the influence of familiness on Spanish firms' export activity. *Journal of Small Business Management*, v. 53 n. 4, p. 1164-1184, 2015.

MINAYO, M. C. S. de. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 2002.

MIRANDA, A. L. *Vantagem competitiva em pequenos negócios: perspectivas à luz das capacidades dinâmicas - Caso São Luís*. 2017. Dissertação (Doutorado em Gestão). BRU-ISCTE, Lisboa.

NAJJAR, E.; BERNHOEFT, R. Empresa familiar e famílias empresárias. *Revista da ESPM*, v. 11, n. 10, p. 50-59, set./out. 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company. *How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford, 1995.

NORDQVIST M.; MELIN L. The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research, *Journal of Family Business Strategy*, v.1, n.1, p. 15-25, 2010.

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

PÁDUA, A. D. *Empresa familiar*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

PEREIRA, R. D. *Sucessão, profissionalização e governança: um estudo multicasos em empresas familiares mineiras*. 2010. 214 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

PTZIOURIS, P. Z.; SMYRNIOS, K. X.; KLEIN, S. B. (Org.). *Handbook of research on family business*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

ROSSIGNOLI, E.; GALINSKI, M. C. *Os desafios da gestão em uma empresa familiar*. Em: In: Simpósio Internacional de Ciências Integradas, 2015, São Paulo: Campus Guarujá, p. 1-11. 2015.

RUTHERFORD, M. W., KURATKO, D. F.; HOLT, D. T. Examining the Link Between “Familiness” and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Juggle?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, 32: p. 1089-1109.

SANDIG, A. G. et al. Internal factors of family business performance: An integrated theoretical model. In: *Handbook of research on family business*, Northampton (United States of America): Edward Elgar, 2006, p. 145 – 164.

SCHULZE, W. et al. Agency relationships in family firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, v.12, p. 99-116, 2001.

SEBRAE. Brasília. *Relatório especial (*) – “Empresas Familiares”*. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)> . Acesso em: 10 dez. 2016.

_____. Brasília. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_da_empresas_no_Brasil=2013.pdf> . Acesso em: 10 dez. 2016.

_____. Brasília. *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_da_s_empresas_no_Brasil=2013.pdf> . Acesso em: 10 dez. 2016.

- SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- Sharma, P.; Chrisman, J. J.; Chua J. H. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review* v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.
- SIMON, H. A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. 4. ed. Nova York: The Free Press, 1997.
- SOBRAL, F.; PECI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2 ed. Prentice Hall, 2013.
- TAGIURIS, R; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.
- ULLER, R. *Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agroindustrial S/A*. 2002. 99 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- VIDIGAL, A. C. *As origens da empresa familiar no Brasil*. Em: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEF, R. (orgs.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.
- WARD, J. L. The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, v. 1, n. 2, p. 105-117, 1988.
- WARD, J. A sabedoria não convencional da empresa familiar. *HSM Management*, São Paulo, p. 56-61, maio/jun. 2006.
- WERNER, R. A. *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. Barueri, SP: Manoele, 2004.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO APLICADO

Apresentação

O questionário é dividido em duas partes. A primeira parte busca a caracterização da empresa e do respondente. A segunda parte é dividida em duas dimensões: as práticas de gestão que a empresa adota e os resultados apresentados pela mesma.

SÓ RESPONDA ESTE QUESTIONÁRIO SE O SEU NEGÓCIO FOR FAMILIAR E EM SÃO LUÍS (MA).

Por “empresa familiar” entende-se aquela em que há parentes (pai, mãe, avô, avó, filho/a, sobrinho/a, neto/a, cunhado/a), entre os sócios e/ou empregados/colaboradores (com ou sem carteira).

Agradeço, desde já, pela sua atenção. Sua colaboração é muito importante para a realização deste estudo sobre as empresas familiares em São Luís.

IMPORTANTE:

Se for responder pelo celular, incline o aparelho na horizontal. Isto facilitará a visualização do questionário.

Parte I: Caracterização

1. Qual é a sua função na empresa?

- Gestor/Proprietário
- Diretor
- Gerente
- Supervisor/Coordenador
- Outro _____

2. Nível de instrução

- Fundamental completo
- Médio completo
- Superior completo

- Mestrado/Doutorado

3. Qual é a área relacionada à sua função na empresa?

- Produção
- Marketing
- Administrativo
- Financeiro
- Comercial
- Recursos Humanos
- Outro

4. Qual é a principal atividade da empresa?

- Comércio
- Serviços
- Indústria
- Construção

5. Tempo de atuação da empresa

- Entre 1 e 2 anos
- Entre 3 e 4 anos
- Entre 5 e 6 anos
- Entre 7 e 8 anos
- 9 ou mais anos

6. Receita bruta anual

- Até R\$ 60 mil
- De R\$ 60 mil a R\$ 360 mil
- De R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões

7. Qual é o número de funcionários da empresa?

- Até 9 empregados
- 10 a 49 empregados
- 50 a 99 empregados

- 100 ou mais

8. Quantos são familiares?

- 1 a 3
- 4 a 6
- 7 a 9
- 10 a 12
- 13 ou mais

9. Qual é o parentesco dos membros da família que trabalham na empresa em relação ao fundador?

- Pai/mãe
- Filho (a)
- Filho (a)
- Irmão (ã)
- Primo (a)
- Outro

10. Em qual nível organizacional eles estão inseridos?

- Estratégico (Planejamento)
- Tático (Gerencial)
- Operacional (Execução)

Parte II: Práticas de gestão

Por favor, indique o nível de concordância para cada um dos itens listados abaixo que são praticados na empresa. Para cada item poderá ser dada uma única resposta entre os valores de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente).

- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo e nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo completamente

11. O planejamento inicial da empresa é influenciado por novas situações.
12. As estratégias da empresa seguem um planejamento prévio
13. Informações baseadas em indicadores são a base para a tomada de decisão.
14. A intuição é na maior parte do tempo utilizada para traçar estratégias.
15. A empresa entende qual é a necessidade dos clientes.
16. A empresa coleta e analisa dados de mercado para auxiliar a tomada de decisão.
17. As necessidades e desejos dos consumidores são imprevisíveis.
18. As mudanças tecnológicas são rápidas e difíceis de acompanhar.
19. Criatividade e inovação são estimuladas dentro da empresa.
20. É difícil introduzir novas ideias ou modificar as existentes.
21. É fundamental para a empresa manter presença constante nas mídias sociais.
22. Os colaboradores participam da elaboração das estratégias da empresa.
23. Existe um processo específico para tomada de decisão na empresa.
24. As decisões são centralizadas pelo fundador ou seu sucessor.
25. Os funcionários trabalham com objetivos claros e metas mensuráveis.
26. A empresa possui missão, visão e valores bem definidas.
27. O ambiente e contexto familiar influenciam positivamente a atuação da empresa com relação aos concorrentes.
28. O envolvimento da família é essencial para o sucesso da empresa.
29. As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família.
30. Ligações familiares exercem influência sobre as diretrizes, os interesses e objetivos da empresa.
31. A gestão familiar apresenta mais fatores positivos do que negativos.
32. É importante preparar os membros familiares antes que assumam um cargo.
33. É essencial a separação entre a família, empresa e gestão.
34. Os funcionários têm conhecimento dos objetivos e diretrizes da empresa.
35. A empresa fornece treinamento aos seus funcionários.

36. Os sentimentos familiares muitas das vezes acabam se misturando com os empresariais.
37. A profissionalização da gestão é importante para a perpetuação da empresa familiar.
38. É importante os familiares se especializarem para desenvolver suas funções.
39. A estrutura organizacional é bem definida.
40. Cada função possui suas atividades determinadas.
41. A empresa possui indicadores de desempenho claros e objetivos.
42. A empresa utiliza as reclamações e sugestões dos clientes para melhorar seus produtos e/ou serviços.
43. As principais atividades estão documentadas para apoiar os processos da empresa.

Parte II: Resultados da empresa

44. O custo (não o preço) dos produtos/serviços tem aumentado nos últimos 2 anos.
45. A satisfação dos funcionários tem crescido nos últimos 2 anos.
46. As reclamações acerca dos produtos/serviços têm sido menores nos últimos 2 anos.
47. A satisfação dos clientes tem aumentado nos últimos 2 anos.
48. As vendas da empresa têm aumentado nos últimos 2 anos.
49. O lucro da empresa vem aumentando nos últimos 2 anos.
50. A empresa expandiu seus negócios nos últimos 2 anos.
51. Qual o maior desafio da sua empresa?