



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

GABRIELA SANTOS MOURA HARDMAN VIANNA
DRE: 114097298

**FORMALIZAÇÃO DA GESTÃO EM PEQUENAS EMPRESAS
FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA IMOBILIÁRIA
DO RIO DE JANEIRO**

RIO DE JANEIRO
2019

Gabriela Santos Moura Hardman Vianna

**FORMALIZAÇÃO DA GESTÃO EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA IMOBILIÁRIA DO RIO DE JANEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador(a): Marcelo Almeida

RIO DE JANEIRO

2019

RESUMO

Esse trabalho propõe uma reflexão sobre a gestão organizacional nas pequenas empresas familiares. Levando em consideração que esse tipo de organização possui grande influência na economia brasileira, e que muitas apresentam dificuldade em se manter no mercado devido a gestão baseada em laços afetivos. Essa pesquisa tem como objetivo analisar a formalização da gestão nas pequenas empresas familiares. Como embasamento utilizou-se um estudo de caso em uma pequena imobiliária familiar localizada no Centro do Rio de Janeiro, mencionada como empresa “X”. Os principais achados desta pesquisa foram perceber que a falta de planejamento formalizado impede o crescimento desse tipo de organização e que a cultura, mais próxima dos clientes e dos funcionários, apresenta vantagem competitiva no mercado.

Palavras-chaves: pequena empresa, empresa familiar, gestão profissionalizada

ABSTRACT

This academic work proposes a reflection into the organizational management in a small family businesses. Taking into account that this type of organization has great influence in the Brazilian economy, and that many have difficulty in maintaining in the market due to a management based on affective ties. This research aims to analyze the formalization of management in small family businesses. To support this research was used a case study in a small family-owned real estate located in the Center of Rio de Janeiro, mentioned as company "X". As the main findings of this research, it was possible to perceive that the lack of formalized planning prevents the growth of this type of organization and that the culture closer to the customers and the employees, presents a competitive advantage in the market.

Key-words: small company, family business, professionalized management

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Framework proposto para a profissionalização de empresas familiares.....	17
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Vantagens e desvantagens do modelo de empresas familiares..... 14

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. OBJETIVOS.....	8
1.2. JUSTIFICATIVA.....	8
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1. PEQUENAS EMPRESAS.....	10
2.2. EMPRESAS FAMILIARES.....	11
2.2.1. CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES.....	12
2.3. PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES.....	15
2.3.1. PROCESSO SUCESSÓRIO.....	17
2.3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2.3.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.3.4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	21
2.3.5. CONTROLE.....	22
3.METODOLOGIA.....	23
4. ESTUDO DE CASO: EMPRESA "X"	25
4.1. RAIO-X ORGANIZACIONAL.....	25
4.2. EMPRESA FAMILIAR: SURGIMENTO NA CRISE.....	26
4.3. A EMPRESA "X" SOB A ÓTICA DO FRAMEWORK PROPOSTO POR BELMONTE E FREITAS (2013).....	29
5. CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

O conceito de empresa familiar desenvolvido por Litz (2008) diz respeito a empresas que são de propriedade familiar e a mesma possui responsabilidade sobre a sua gestão incentivando a continuidade da organização por meio da sucessão.

Entretanto, os estudos no campo acadêmico sobre empresas familiares ainda são considerados recentes e apresentam diversos conceitos: similares, complementares e até heterogêneos.

Segundo Bornholdt (2005) empresas familiares se formam a partir da junção de pessoas em uma organização por meio de vínculos, valores familiares e societários. Já para Oliveira (1999) uma empresa familiar é caracterizada quando há sucessão da gestão de forma hereditária a partir da segunda geração.

É possível perceber que empresas familiares possuem uma gestão um pouco diferente das demais uma vez que os princípios e valores familiares são incorporados na administração da organização, atuando sobre seus funcionários, clientes e comunidade (RICCA 2007).

Este modelo de gestão pode ser perigoso para a saúde da organização, o que segundo O'Gorman, Bourke e Murray (2005) pode resultar em predominância na comunicação verbal, fragmentação e curta-duração da empresa.

Assim, com o objetivo de minimizar os riscos organizacionais estabelecer uma gestão mais profissional é um mecanismo para as pequenas empresas familiares. Já que segundo Lodi (1998, p.25) "a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas".

Dessa forma, tendo em vista as dificuldades apresentadas com a gestão familiar e a possibilidade de redução dos riscos gerenciais por meio da gestão mais profissionalizada, este estudo busca responder: como a formalização da gestão influencia as pequenas empresas familiares.

É importante ressaltar que uma gestão profissionalizada não necessariamente inclui afastamento dos membros da família na gestão da organização. Pelo contrário, a

profissionalização de empresas familiares precisa levar em consideração as influências e características da família, entretanto, este tipo de gestão, ressalva a importância da ocupação de cargos gerenciais por pessoas com competência e vocação para tal atividade (FREITAS E FREZZA, 2005).

Segundo Bernhoeft (1989), a maioria dos casos de insucesso em empresas familiares ocorre por basearem sua gestão na psicologia emocional, familiar e pessoal. Assim, com o objetivo de desenvolver uma gestão profissionalizada nas pequenas empresas familiares, estabelecer uma gestão mais racional facilita o desenvolvimento da organização.

Assim, a realidade das empresas familiares e o desejo iminente de crescimento parecem cenários incompatíveis. Todavia, Granovetter (1995) destaca a existência de empresas familiares crescendo no mercado, principalmente na Ásia, mesmo sem gestão profissional e com um fundador rígido em uma organização estritamente hierárquica.

1.1 OBJETIVOS

Este estudo tem como objetivo principal analisar a formalização da gestão nas pequenas empresas familiares, usando como base o estudo de caso em uma pequena imobiliária familiar do Rio de Janeiro.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Identificar características de pequenas empresas familiares;
- Estudar as medidas de profissionalização da gestão de pequenas empresas familiares;

1.2 JUSTIFICATIVA

As empresas familiares são responsáveis por uma grande parcela do mercado brasileiro, apresentando extrema importância na economia nacional. O que em números, segundo pesquisa da PwC Brasil, publicada no final de 2016, empresas familiares representam 80% das 19 milhões de empresas que existem no país (PWC, 2016).

Entretanto, ainda nessa mesma pesquisa, é relatado que apenas 12% dessas empresas sobrevivem após a terceira geração de gestão familiar. De acordo com Maximiano

(2008) este fato deve-se a dificuldade em gerir uma empresa familiar por levar em consideração os objetivos da organização e da família. Assim, para obter uma gestão mais eficiente é importante criar medidas de controle organizacional, sendo a profissionalização da gestão um instrumento chave para esse processo.

Assim, esta pesquisa se faz relevante no campo teórico por reunir conceitos e ferramentas sobre pequenas empresas familiares e a profissionalização da sua gestão. E no campo prático por analisar a gestão de uma pequena empresa familiar do ramo imobiliário propondo medidas para a profissionalização da sua gestão a partir do material teórico apresentado, o que pode facilitar e encorajar futuras empresas neste processo, sendo fundamental para a saúde da organização no atual mercado de trabalho com grande concorrência.

Além disso, este estudo apresenta contribuição por visar perpassar os diversos campos referentes a profissionalização da gestão: processo sucessório, planejamento estratégico, controle, gestão de recursos humanos e cultura organizacional. Já que foi possível perceber uma carência de pesquisas nesse sentido, a maioria dos estudos nesse campo, até o momento, focam em um desses ramos.

Dessa forma, esta pesquisa apresenta uma visão mais ampla acerca da profissionalização da gestão em empresas familiares, contribuindo para o ramo e facilitando possíveis pesquisas de gestores de negócios familiares e até empreendedores que estão visando montar uma empresa familiar.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta monografia está dividida em cinco capítulos. Após a Introdução, o segundo capítulo traz o referencial teórico do trabalho, desenvolvendo os temas relacionados a pequenas empresas familiares e formalização da gestão, percorrendo sobre processo sucessório, cultura organizacional, controle, planejamento estratégico e gestão de recursos humanos. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada nesta pesquisa e o quarto capítulo apresenta o estudo de caso e discute os seus resultados. Por fim, o quinto capítulo apresenta a conclusão da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo trazer ao leitor base teórica sobre o tema em questão, abordando conceitos, definições e práticas sobre empresas familiares e a profissionalização da gestão, de maneira a compreender os itens necessários para o desenvolvimento prático dessa pesquisa.

2.1 PEQUENAS EMPRESAS

Conceituar e classificar as micro e pequenas Empresas (MPE) não é feito de forma universal, cada país tem sua regra particular de acordo com a realidade do mercado (SAL ES; SOUZA NETO, 2004). No Brasil, micro e pequenas empresas são definidas pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº9.841/99) e pelo SIMPLES (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) e a RAIS/TEM (Relação Anual de Informações Sociais/ Ministério do Trabalho e Emprego do Governo federal).

O SEBRAE usa a classificação de acordo com o número de empregados e segmento. No segmento da Indústria, classifica-se: Micro - 19 empregados; Pequena – 20 a 99 e Média – 100 a 499. No comércio e Serviço: Micro – 09 empregados; Pequena – 10 a 49 e Média – 50 a 99.

Pequenas empresas, ainda segundo o site da SEBRAE (2019) correspondem a empresas que tenham faturamento bruto anual superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 4.800.000,00. Diferentemente das microempresas que o faturamento bruto anual tem que ser igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e do microempreendedor individual (MEI) que o faturamento bruto anual tem que ser igual ou inferior R\$ 81.000,00 e só pode possuir um único funcionário que não pode ser sócio ou titular de nenhuma outra empresa.

Tendo em vista o amplo campo de classificação quanto ao porte da organização, esta pesquisa será embasada de acordo com o faturamento bruto anual segundo o site da SEBRAE (2019).

Ressaltando a alta taxa de mortalidade desse tipo de organização, o Brasil criou em 2006 uma legislação própria para as micro e pequenas empresas com o objetivo de

protegê-las, chamada de Lei Geral, desenvolvendo facilidades como: desburocratização, maior acesso ao mercado, maior facilidade para obter crédito e estímulo à inovação e à exportação.

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

Empresas familiares possuem extrema importância no contexto social, econômico e político de diversos países (BERNHOEFT, 1989). Segundo os dados do Sebrae (2015) no Brasil, 90% das empresas são familiares e mais de 75% da mão de obra está vinculada a este tipo de organização.

Entretanto, muitas vezes, esse mercado não recebe devida importância, já que segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007) é recente o crescimento dos estudos realizados com o interesse em conhecer e aprofundar as peculiaridades desse tipo de organização.

Segundo Machado (2005) uma empresa familiar deve ser iniciada por um membro da família e ter sua gestão, valores e sucessão ligados à família.

Por outro lado, Bornholdt (2005) classifica empresa familiar como uma organização em que os vínculos e valores familiares determinam os colaboradores. Da mesma forma, Bernhoeft (1989, p. 35), conceitua empresa familiar como “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Entretanto, para Lodi (1998) uma empresa só pode ser considerada familiar a partir da segunda geração, quando os herdeiros do fundador começam a tomar frente do processo decisório e do planejamento estratégico, antes disso, quando a empresa ainda está sob a decisão do fundador ela é considerada "pessoal" e não familiar.

Ainda nesse sentido, Donnelley (1987, p. 61) discorre que uma organização é “considerada empresa familiar quando está perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”.

Assim, é possível perceber que por mais que existam diversos conceitos a cerca de empresa familiar todos permeiam três níveis: o nível de propriedade, o nível de gestão e

o nível de sucessão, no qual todos os níveis encontram-se nas mãos da família (PAPA, 2008).

Atrelado a esta percepção, Oliveira (1999) afirma que empresas familiares possuem algumas características específicas: fortes laços afetivos que afetam o comportamento e as decisões dos gestores, valorização da confiança e fidelidade, valorização da história da empresa, e racional e o emocional difíceis de serem separados.

Tendo em vista o vasto número de conceituações a respeito de empresas familiares, este estudo terá como referencia o conceito desenvolvido por Bernhoeft (1989) que empresa familiar é aquela que tem sua origem atrelada a uma família e que a mesma é responsável pela sua administração.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

Empresas familiares possuem particularidades, com isso, alguns autores as distinguem por meio de características específicas. Lethbrige (1997) desenvolveu uma classificação de empresas familiares baseada em três tipos: a tradicional, a familiar híbrida e a com influência familiar.

A empresa familiar tradicional é aquela que a família possui domínio total de todas as atividades da organização, possuem pouca transparência financeira e capital fechado. Já a empresa familiar híbrida possui capital aberto e profissionais na gestão que não pertencem a família, mesmo com a família possuindo o controle. E por fim, a empresa com influência familiar representa empresas em que a maior parte das ações estão nas mãos do mercado mas a família mesmo longe da gestão cotidiana possui influência estratégica por meio de participação acionária significativa.

Por outro lado, Gersick et al. (1998) distingue empresas familiares por meio de fases. Uma fase é chamada de "proprietário controlador" onde o controle absoluto é feito por um empresário ou um casal e tem como desafio principal atingir a capitalização. Outra fase é chamada de "sociedade entre irmãos" onde o controle é feito por uma geração de irmãos e tem como principal desafio a partilha do controle entre os empresários levando em consideração sócios familiares que não trabalham na empresa e o interesse dos vários ramos familiares. E a última fase é chamada de "consórcio de primos" onde há

muitos primos como acionistas e tem como principal desafio gerir a complexidade desse grupo de acionistas familiares.

É possível ressaltar, também, que segundo Davel e Colobari (2000) empresas familiares possuem alto potencial de inovação, por apresentarem relações internas menos formalizadas o que possibilita ações e medidas mais rápidas. Além disso, ainda segundo esses autores, esse tipo de organização tende a possuir um relacionamento mais próximo e amigável com os clientes possibilitando um serviço melhor.

Entretanto, para Poutziouris (2001), empresas familiares são menos atraídas a procurar investir em capital de risco do que as empresas não familiares, o que tende a acarretar em um menor investimento em pesquisa e desenvolvimento dificultando o crescimento da organização.

Assim, empresas familiares se distinguem das não familiares principalmente pela força que os interesses e os valores da família exercem sobre a gestão da organização influenciando diretamente a tomada de decisão e o desempenho da mesma, tendo em vista a proximidade das relações nesse tipo de organização (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997).

Ainda nesse sentido, Mosimann e Fisch (1999), abordam que os valores e crenças do fundador proprietário serão os valores e crenças de toda a organização e os mesmos servirão como base para toda e qualquer decisão. O que torna o conhecimento dos valores e crenças da empresa familiar algo imprescindível para a intervenção no planejamento estratégico das atividades.

Esta filosofia tende a gerar conflitos na gestão das empresas familiares por ter um elo muito estreito em a vida profissional e a vida afetiva. O que segundo Ricca (2007) pode gerar dois tipos de conflitos: complexos e simples.

Os conflitos complexos ocorrem quando as relações afetivas obstruem a gestão organizacional, ou seja, quando problemas pessoais não resolvidos são levados para o âmbito profissional conflitando com os problemas da empresa. Já os conflitos simples são aqueles em que há distanciamento dos problemas interpessoais.

Donneley (1967, p.14) complementa:

“Quando o interesse é controlado no interior da empresa familiar e a família é capaz de equacionar os seus interesses a longo prazo com os interesses da empresa no mesmo período de tempo, consegue-se obter uma rara e preciosa harmonia entre os diversos valores normalmente em oposição nas relações entre indivíduos e organizações.”

Atrelado a esta realidade, Longenecker, Moore e Petty (1997) discorrem sobre relacionamento entre familiares ser mais sensível do que o relacionamento entre funcionários sem parentesco.

Entretanto, uma característica muito marcante das empresas familiares são os valores da organização o que traçam a cultura do negócio e o desejo em manter e preservar a história do empreendimento por meio de envolvimento e paixão dos membros da família (MACEDO,2007).

Assim, é possível observar que as empresas familiares possuem algumas vantagens e algumas desvantagens em relação a empresas não-familiares. Estas vantagens e desvantagens estão dispostas no quadro 1 abaixo:

Vantagens	Desvantagens
- O interesse em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade.	- A concorrência entre os familiares pode levar ao stress e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios.
- A sucessão de herdeiros competentes que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio	- A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela.
- O sentimento de ter um negócio próprio que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer.	- A dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar
- O conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor. Aqui também cabe a questão de fazer com que os membros comecem a conhecer a empresa desde cedo e a se sentirem parte, ainda que não trabalhem nela.	- A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família.
- O conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções.	- A utilização da estrutura da empresa para fins particulares: ligações, impressões, salas, funcionários.
- A criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam de se sentir em casa, em um ambiente familiar.	- A impunidade perante o descumprimento regras, o que gera sentimento negativo, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem a preocupação devida com a empresa.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens do modelo de empresas familiares.

Fonte: Belmonte e Freitas (2013) adaptado Oliveira (1999)

Passos et al. (2006) conceitua empresas familiares em três subsistemas: família, patrimônio e empresa. Ainda ressalta a importância desse tipo de organização ter em

mente que os herdeiros serão os futuros sócios e com isso estudar e criar planejamento de sucessão bem estruturado para que a perpetuação da empresa seja menos traumática.

2.3 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

Profissionalização, de acordo com Rocha (2001) representa uma mudança da organização em direção a um maior nível de formalidade no desenvolvimento da estrutura organizacional. O que representa que os gestores tomarão atitudes menos voltadas para políticas paternalistas e protecionistas e mais voltadas para a valorização da competência e do desempenho profissional.

Costa e Batista (2003, p. 7773), complementam profissionalização como:

O processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num determinado grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Para obter uma gestão profissionalizada é necessário que todos os departamentos administrativos da empresa mantenham uma postura profissional, o que significa basear-se em indicadores confiáveis, ter a missão da organização acessível para que todos os funcionários possam executar suas tarefas de maneira correta, realizar constantemente fiscalizações e manter nos funcionários o sentimento de luta pelo seu cargo (EHLERS, 2013).

Lodi (1998) complementa que este é o melhor recurso para diferenciar os interesses da empresa e os da família, o que torna os dois ambientes mais harmônicos, desenvolvendo uma gestão mais eficiente com práticas administrativas mais eficientes, onde cada profissional sabe o resultado que é esperado dele e com isso conseguir preencher cada setor com as pessoas mais adequadas para a função.

Além disso, Bernhoeft (2001) destaca a necessidade de criar mecanismos que desvinculem as ligações familiares das ligações profissionais nesse processo de

profissionalização da gestão, no que diz respeito aos diversos campos da gestão: fornecedores, clientes e concorrentes.

Entretanto, segundo Donatti (1999), para obter uma profissionalização eficiente em empresas familiares, o fundamental não é entregar a gestão na mão dos administradores não familiares e sim, entender a profissionalização em três pilares: a família - envolvendo o lado emocional; a propriedade - envolvendo a satisfação; e a profissionalização.

Rocha (2001) complementa que a melhor solução para a gestão de empresas familiares é o processo de profissionalização, o que visaria a separação da esfera gestão empresarial da gestão familiar, já que, segundo o autor, os distintos tipos de racionalidades que permeiam as duas esferas são incompatíveis.

Entretanto, ainda segundo Rocha (2001, p.51) "a profissionalização da gestão não é sinônimo de afastamento de todos os membros da família da direção da empresa e sim da prevalência do critério da vocação e da competência entre os administradores escolhidos para gerir o negócio".

Dessa forma, é possível compreender que uma profissionalização bem executada em uma empresa familiar depende da implementação de procedimentos bem definidos e um planejamento estratégico eficiente com o objetivo de alcançar metas e assegurar o sucesso da organização (LODI, 1998).

Belmonte e Freitas (2013) destacam alguns fatores fundamentais para a profissionalização da gestão de empresas familiares (Figura 2) em que envolve: processo sucessório, cultura organizacional, planejamento estratégico, gestão de recursos humanos e controle.

Destacam ainda, que este framework é capaz de auxiliar a implantação de uma gestão com técnicas mais profissionais. Assim, este framework embasará e servirá como base para essa pesquisa, desenvolvendo os conceitos e relacionando com a empresa estudada.

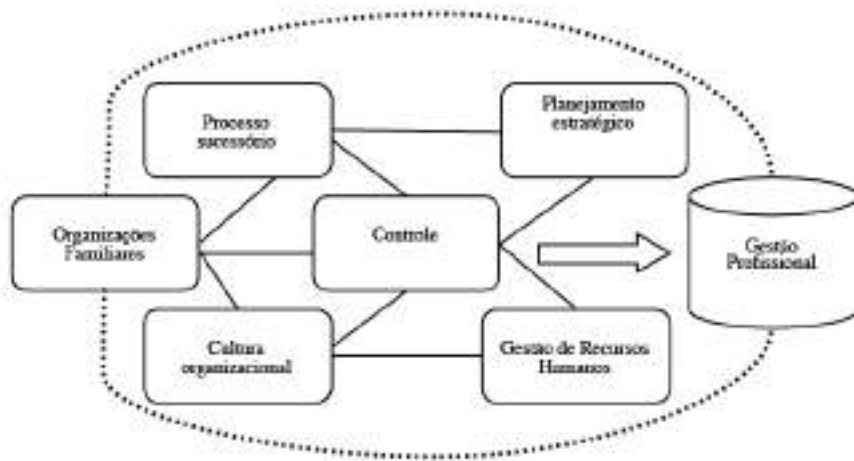


Figura 01: Framework proposto para a profissionalização de empresas familiares

Fonte: Belmonte e Freitas (2013, p. 76)

2.3.1 PROCESSO SUCESSÓRIO

Empresas familiares apresentam maior dificuldade em sobreviver no mercado atual, dados apontam que a cada 100 empresas, somente 30% passaram para a segunda geração e apenas 10% chegam até a terceira geração (VENTURA, 2006).

Lemos (2003) aponta que o principal motivo para tal acontecimento encontra-se no processo de sucessão. O que segundo ele deve ser bem planejado e pensado antes que ocorra a troca de poder, já que apresenta tamanha importância para a sobrevivência da organização.

O processo de sucessão pode ser realizado de duas formas: o gestor contrata algum profissional que considere capaz de dar continuidade a organização ou escolhe um sucessor dentre os familiares (GORGATI, 2000). Souza (2012) complementa que essa escolha deve levar em consideração apenas as experiências profissionais e as exigências que o cargo possui.

Normalmente, quando o gestor opta por um sucessor familiar essa decisão acarreta em conflitos familiares tendo em vista que acontecerá a escolha de apenas um membro familiar. Dessa forma, Brandão (2015) reforça o pensamento de Souza (2012), alegando que essa escolha deve ser feita de acordo com as qualidades e conhecimentos

necessários para manter a organização com os valores mais alinhados possíveis com os valores pregados pelo fundador e a visão de futuro da organização.

Donatti (1999) acrescenta que é fundamental que tanto o sucedido quanto o sucessor adotem uma gestão onde os assuntos familiares dos profissionais fiquem separados, caso queiram obter um bom desempenho no processo sucessório.

2.3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A profissionalização de uma empresa familiar apresenta dificuldade principalmente por perpassar a cultura organizacional, cultura esta que normalmente está interligada a figura do fundador da empresa, sendo necessário um olhar diferenciado no que diz respeito a organização e no que diz respeito a família, muitas vezes, é preciso até quebrar paradigmas em função da saúde organizacional (FAGUNDES, 2004).

Observa-se que empresas são propriedades culturais em que são levados em consideração significados, valores e crenças de maneira a influenciar intimamente na cultura e nas atividades da organização (MAMED, 2004).

Tavares (2005) complementa que a cultura organizacional pode favorecer ou não o processo de mudança, ressaltando a força da mesma, já que os valores influenciam o comportamento humano, principalmente em empresas familiares, que são fundadas com valores fortes atrelados à organização.

Segundo Lacombe (2005) a cultura organizacional está relacionada aos valores que atuam sobre a empresa, envolvendo as relações inter-pessoais, definindo padrões de comportamentos e influenciando as atitudes dos funcionários. Esse estudo torna-se possível a partir da observação de como as pessoas se relacionam dentro da organização e como os gestores se organizam e agem para com os colaboradores.

Já para Schein (2009) a cultura organizacional pode ser estudada a partir de três níveis de estruturação. O primeiro diz respeito ao nível dos artefatos, isso é, são as características visíveis: como os funcionários se vestem, disposição física do ambiente, maneira como os funcionários se tratam. O segundo nível é o de valores compartilhados que busca compreender os valores, as normas e as filosofias que regem a organização, e pode ser estudado por meio de entrevistas, questionários ou instrumentos de avaliação.

E por fim, o terceiro nível é sobre as concepções básicas, este diz respeito ao nível mais profundo do estudo da cultura organizacional, buscando compreender o inconsciente dos funcionários relacionado a sentimentos e processos mentais, pode ser estudado a partir de observações mais intensas e indagações.

2.3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de estratégia, segundo Meirelles e Gonçalves (2001), é muito amplo podendo percorrer áreas distintas, desde o estudo de uma ação pontual à razão de ser de uma organização.

Strickland III (2000) discorre sobre a amplitude do significado de estratégia e acrescenta ser como um jogo gerencial em que o objetivo é deixar a organização mais forte no mercado por meio de clientes satisfeitos e metas de desempenho alcançadas.

É possível sintetizar que o conceito de estratégia é muito amplo, porém, sua base está na camada gerencial das organizações com a finalidade de criar planos para alcançar resultados de acordo com a missão e os objetivos da empresa (WRIGHT, KROLL e PARNELL 2000).

Além disso, o cenário brasileiro de tanta competição e crise torna o estudo do planejamento estratégico algo fundamental para a sobrevivência da organização.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p.05), "planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites".

De acordo com Oliveira (1999, p. 42), "Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente".

Dessa forma, Sharma, Chrisman e Chua (1997) afirmam que uma estratégia, implícita ou explícita, para ser bem sucedida deve ser formulada, implementada e controlada diante dos objetivos estipulados.

Entretanto, Mintzberg (1994) afirma que o planejamento estratégico não apresenta vantagem competitiva em organizações que estão inseridas em ambientes muito mutáveis, pois segundo o autor, este planejamento inibe a criatividade, é inflexível, cria resistência a mudanças e promove um clima de conformidade, o que não é satisfatório em ambientes de constante mudanças por apresentar uma difícil previsão de futuro.

Mintzberg, et. al. (2004) também discorre sobre possíveis desvantagens que o planejamento estratégico pode apresentar, como: visão enviesada e uma organização estereotipada por excesso de exatidão ao defini-la.

1) A estratégia fixa a direção. *Vantagem* — o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente. *Desvantagem* — a direção estratégica também pode constituir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial.

2) A estratégia focaliza o esforço. *Vantagem* - a estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobre vem o caos. *Desvantagem* — o "pensamento grupal" surge quando o esforço excessivamente focalizado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades.

3) A estratégia define a organização. *Vantagem* — a estratégia propicia as pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras. *Desvantagem* — definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade. As vezes até o ponto de estereotipá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema.

4) A estratégia provê consistência. *Vantagem* — a estratégia é necessária para reduzir a ambigüidade e prover ordem. *Desvantagem* — a criatividade floresce na inconsistência, descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados (MINTZBERG, 2004, P.22).

Tendo em vista este cenário, o planejamento estratégico perdeu espaço para a administração estratégica, já que o desenvolvimento da organização e a implementação de estratégias está voltado para os variados níveis funcionais da empresa, por meio de um ambiente mais dinâmico e integrado (BERTERO, 1995).

O que segundo Kaplan e Beinhocker (2003) é uma ferramenta que visa auxiliar os gestores na tomada de decisão, tendo em vista o ambiente turbulento e incerto da atualidade.

Assim, é possível ressaltar que o planejamento estratégico é a análise sistêmica e racional pelos gestores da organização com o objetivo de definir possíveis mudanças e as ações que serão implementadas, por meio de objetivos claros e a forma de conquistá-los (CHAFEE, 1985; HART, 1992).

2.3.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Chiavenato (1997) a gestão de recursos humanos está voltada para o controle das atividades visando um objetivo final, alcançar os objetivos desejados pela organização a partir da mão-de-obra por meio de políticas como: provisão, aplicação, remuneração, manutenção, desenvolvimento e monitoramento.

Ainda de acordo com o autor, o processo de provisão está relacionado ao recrutamento e seleção de pessoas, que quando bem planejado tem a intenção de encontrar o melhor candidato para a determinada vaga. A aplicação diz respeito a orientação que o funcionário receberá a respeito do novo cargo envolvendo a integração do funcionário com a empresa, explicação do cargo e a avaliação do desempenho.

Por outro lado, o processo de remuneração que deve ser visto pela organização como um mecanismo de motivação para os funcionários, e da manutenção de pessoas que envolve criar um ambiente satisfatório que influencie o funcionário a permanecer na organização, levando em consideração relações inter pessoais, higiene e segurança no ambiente de trabalho.

Além disso, é possível mencionar, ainda segundo o autor, que o desenvolvimento mencionado acima diz respeito a busca contínua de aperfeiçoamento e capacitação do time organizacional e o monitoramento está atrelado a acompanhar, orientar e manter os funcionários trabalhando de acordo com o planejamento da organização por meio de banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Lobos (1979) complementa que a principal contribuição da gestão dos recursos humanos está atrelada a preservação do equilíbrio entre as forças sociais e tecnológicas, de maneira a assegurar um nível satisfatório de produtividade no que diz respeito aos recursos materiais e humanos.

Entretanto, conforme Maia (2009), a gestão de recursos em empresas familiares apresenta algumas peculiaridades e em muitos casos assumem menor importância em virtude dos interesses da família e dos fundadores.

Lodi(1998), ressalta a importância de gestores familiares se especializarem de maneira a adquirir técnicas administrativas mais racionais, isso é, técnicas que enfoquem as competências profissionais e não, puramente, os elos afetivos, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização.

2.3.5 CONTROLE

"O controle consiste em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados (CHIAVENATO, 2003, p.372)."

Bititci et al. (2000) desenvolveu um estudo em que o controle de medição deve ser feito por meio do monitoramento do ambiente externo, monitoramento do ambiente interno e a partir dessas análises observar se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos.

Já Certo e Peter (2005) definem o controle estratégico como:

“é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que funcione apropriadamente. Em essência, esse controle é empreendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica tornem-se realidade” (CERTO; PETER, 2005, p. 133).

Ainda segundo os autores acima, o controle estratégico tem como função medir o desempenho da organização, comparar se a organização está atuando conforme os objetivos e o padrão desejado, e determinar quais as atitudes necessárias para corrigir possíveis desalinhamentos.

Segundo Chiavenato (2003) o processo de controle é organizado em quatro etapas:

- 1-"Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho,
- 2-Avaliação ou mensuração do desempenho atual,
- 3-Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos,
- 4-Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades (CHIAVENATO, 2003, p. 373)",

Assim, ainda segundo o autor, conclui-se que controle está relacionado a um movimento cíclico e contínuo relacionado a: estabelecer previamente os objetivos, a mensuração do desempenho, comparação dos resultados e ações corretivas.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, o método escolhido foi de estudo de caso, o que segundo Yin (2009) é caracterizado por ser um estudo detalhado de poucos objetivos ou de até mesmo um objetivo único, investigando novos conceitos e servindo como base de verificação da aplicabilidade de teorias na prática.

A coleta de dados teve uma abordagem qualitativa por meio de análise documental, entrevistas não-padronizadas e observação participante. A análise documental, serviu para analisar receitas por meio de relatórios e entender um pouco da cultura e objetivos da organização com publicações e postagens no site. Segundo Roesch (1999, p.166) este mecanismo é "utilizado para complementar outros métodos de coleta de dados e permite uma visão interna dos sistemas e estrutura da organização".

Já as entrevistas não-padronizadas foram feitas e gravadas dentro do ambiente organizacional, na empresa ilustrada nesta pesquisa como empresa "X", em sala fechada.

Com o fundador administrador da empresa, mencionado como entrevistado 1. A funcionária mais antiga trabalhando há trinta anos na organização, mencionada como entrevistado 2. E a funcionária de contratação mais recente com cerca de quatro anos de casa, mencionada como entrevistado 3.

Este mecanismo de coleta é apropriado tendo em vista que segundo Prodanov e Freitas (2009) utiliza-se esta técnica quando é necessário uma exploração do tema sem a rigidez de um roteiro de perguntas fixas.

NOME	CARGO	TEMPO DE EMPRESA	DATA DA ENTREVISTA
Entrevistado 1	Fundador	35 anos	14/05/2019
Entrevistado 2	Gerente Financeira	30 anos	15/05/2019
Entrevistado 3	Arquivista	4 anos	16/05/2019

A partir da observação participante, realizada no período de 13 de maio de 2019 à 27 de maio de 2019, foi possível analisar a organização de maneira mais íntima, observando

no dia-dia a cultura organizacional, as medidas de planejamento estratégico e mecanismos de controle.

O que se confirma com Queiroz, Vall, Souza e Vieira (2007 p. 278) que descrevem ser uma técnica:

"muito utilizada pelos pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa e consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação".

É importante ressaltar que por se tratar de um estudo de cunho qualitativo não emprega análise estatístico dos dados coletados e não tem o objetivo de medir os eventos analisados.

Essas técnicas foram utilizadas para compreender a gestão de uma pequena empresa familiar do ramo imobiliário do Rio de Janeiro denominada como "EmpresaX" e classificar se há algum mecanismo de profissionalização nesta gestão.

Após a coleta dos dados, entrevistas não-padronizadas e observação participante os resultados foram analisados visando responder a proposta do estudo em questão.

4 ESTUDO DE CASO: EMPRESA "X"

4.1 RAIIO-X ORGANIZACIONAL

A empresa estudada encontra-se no mercado imobiliário há trinta e cinco anos atuando na área de locação e venda de imóveis no Rio de Janeiro, tem como público alvo o mercado da zona sul da cidade.

Surgiu a partir da venda de um grande terreno que a família possuía no bairro de Caxias que estava com muita dificuldade para ser vendido, e então um irmão administrador tomou a frente desse processo e conseguiu realizar a venda para um grande supermercado da época.

A venda em questão resultou em um valor, equivalente a um apartamento para cada um dos sete irmãos, o que estimulou esse irmão administrador a abrir a "Empresa X".

Hoje, essa empresa, conta com uma carteira de mais de cem imóveis e uma renda bruta anual superior a R\$ 360.000,00, o que segundo o site SEBRAE, mencionado acima, é classificado como uma pequena empresa.

A sede encontra-se em um escritório no centro do Rio de Janeiro na Avenida Almirante Barroso dividido em dois ambientes. Na primeira sala encontram-se os profissionais da área mais operacional, onde são realizados trabalhos como: emissão de boletos, cobranças e pagamentos. Já na segunda sala encontram-se os profissionais mais voltados para a parte estratégica da empresa e é também o local em que ocorrem reuniões.

É importante ressaltar que essas duas salas possuem ligação e livre circulação, de maneira que a troca de informação entre elas é rápida e fácil.

Como diferencial da "Empresa X", pude observar, o tratamento dado aos clientes. Pois, sendo uma pequena empresa familiar consegue ter um relacionamento mais próximo, onde muitas vezes nas grandes imobiliárias não é possível.

Além disso, observei a política de "escritório com porta aberta", sempre com um cafezinho fresco esperando por possíveis clientes que queiram sanar alguma dúvida sobre os imóveis ou até mesmo conversar sobre as expectativas e tendências do

mercado. Os funcionários estão sempre atentos as redes sociais, telefones, celulares e sites, o que possibilita uma comunicação mais fácil, rápida e acessível aos clientes.

Como missão da organização é mencionado no site que visa "atender aos clientes do setor imobiliário de forma personalizada, segura e ágil, desenvolvendo em parceria a melhor solução para a sua demanda com profissionais altamente qualificados".

Já a visão está relacionada "a expansão e ampliação dos negócios imobiliários, com foco na inovação, se tornando líder de qualidade em gestão e vendas de imóveis na zona sul do Rio de Janeiro".

Os valores pregados pela organização são:

- Respeitar a tradição de um sobrenome,
- Agir com ética em suas parcerias,
- Profissionalismo com responsabilidade,
- Valorização e foco em cada cliente,
- Ser reconhecido por um trabalho seguro e de excelência.

4.2 EMPRESA FAMILIAR: SURGIMENTO NA CRISE

O cenário de crise econômica em que o Brasil se encontra, influencia as pessoas a desenvolverem alternativas mais autônomas para sobreviverem financeiramente, e o negócio próprio apresenta bastante força neste contexto.

A empresa "X", analisada neste estudo, surgiu em um contexto similar. O Brasil passava por uma grande crise, a crise da dívida no Brasil, em que o crescimento econômico estava paralisado e o número de desempregados altíssimo, esse período da década de 80 ficou conhecido na história como a "década perdida". Inserido neste contexto de crise e desemprego, o fundador da empresa "X", decidiu montar seu próprio negócio.

A partir da entrevista realizada, foi possível perceber que a empresa surgiu sem um grande investimento inicial, o que é característico de um cenário de crise, com uma carteira de clientes bem enxuta e quase sem funcionários. O foco do fundador,

inicialmente, era se especializar para buscar oferecer o melhor serviço possível, entretanto, nunca buscou realizar nenhum planejamento formalizado.

Esta característica pode ser entendida tendo em vista o surgimento da organização, com poucos clientes e sem grande aporte financeiro inicial, o futuro da empresa era muito incerto. Então, o foco era conquistar o maior número de clientes possível para enfim se tornar mais sólida no mercado, e com o número de funcionários extremamente enxuto, qualquer tipo de planejamento ou pensamento no futuro era visto como atividade não prioritária e assim, deixado para trás.

"Nossa empresa começou de forma espontânea... e essa expansão surgiu naturalmente, meu planejamento era ter conhecimento para poder vender um serviço de qualidade (ENTREVISTADO 1, 2019)".

Entretanto, pelo que foi coletado, a empresa "X" continua sem nenhum planejamento estratégico, sem nenhum plano, sem nenhuma meta concreta estabelecida e formalizada, mesmo com a empresa já sólida no mercado há 35 anos e com alguns funcionários achando que este desenvolvimento seria interessante.

"Acredito que seja interessante o fundador começar a pensar em um planejamento mais formal porque no meu ponto de vista coisas mais bem planejadas tendem a possuir melhores resultados (ENTREVISTADO 3, 2019)".

Além disso, foi possível perceber, a partir de observação própria, que por não possuir nenhum documento formal a respeito das atividades de cada funcionário, nenhum quadro de atividades com prazos determinados e explícitos, a gestão da empresa fica um pouco prejudicada.

Este processo torna-se evidente quando uma atividade não sai conforme o esperado, um funcionário começa a jogar a culpa para outro funcionário para se eximir da e o gestor fica um pouco sem autoridade, por não ter determinado e formalizado quem faria tal atividade.

Segundo estudo realizado por Lethbrige (1997) mencionado acima, foi possível perceber que a empresa "X" é caracterizada como uma empresa familiar tradicional, onde a família possui domínio total de todas as atividades.

"Eu repasso para o fundador tudo que foi feito: o controle das receitas, das despesas, das comissões, tudo é repassado para o fundador, eu faço aqui, porém, nada passa sem ser aprovado, controlado por ele (ENTREVISTADO 2, 2019)".

Foi possível observar, também, que na empresa "X" os funcionários possuem muita voz, isso é, os gestores estão sempre disponíveis pra escutar o que os funcionários tem a dizer e propor, não há uma cobrança tão acirrada com horários, com prazos e as relações internas são menos padronizadas, possibilitando medidas de atuações mais rápidas.

Assim, percebe-se que as relações afetivas influenciam muito no dia-dia dessa organização. Os gestores preferem focar na satisfação do funcionário levando em consideração a confiança que possuem neles, do que correr o risco de perdê-los, ao tomarem atitudes de cobrança em relação a eles, diante de pequenas coisas como as grandes empresas cobram e vêem seus funcionários.

"Nós prezamos pelo tempo de serviço dos nossos funcionários, o que hoje, a modernidade não trabalha muito com essa postura, nós somos tradicionais e é muito importante para nossa empresa saber que cada profissional ali veste a nossa camisa, atendendo nossa necessidade, tendo amor a empresa que trabalha. É muito difícil perceber isso nas grandes empresas, onde as pessoas são tratadas de forma muitas vezes deselegante, na empresa "X" cada peça do nosso tabuleiro, cada colaborador se sente um pouquinho dono do negócio, então isso é muito importante para nossa equipe (ENTREVISTADO 1, 2019)".

Os gestores, a partir de observação própria, apresentam-se quase que como reféns dos funcionários por medo de perde-los. Isso ocorre porque é uma empresa pequena com uma rotina já fechada em que não há nada formalizado, é tudo passado e treinado oralmente. Com isso, qualquer mudança no escopo do trabalho e ou no time acarreta muito trabalho extra, principalmente no que diz respeito a seleção e treinamento.

Este cenário se repete no que diz respeito aos clientes. Por se tratar de uma pequena empresa familiar, muitos clientes são conhecidos ou amigos pessoais do fundador, os gestores acabam ficando sem argumentos para os constantes pedidos de favores, como por exemplo, pagamento de boleto fora do prazo sem multa prevista no contrato, o que, quando ocorre com frequência, influencia diretamente o capital de giro da organização.

A profissionalização da gestão, apresenta ser uma alternativa interessante para a empresa "X" minimizar esse tipo de situação. O que diz respeito a buscar separar a gestão familiar da gestão profissional, esse processo acontece quando uma organização começa a adotar medidas administrativas mais racionais e padronizadas, atuando com métodos mais impessoais e menos personalizados (LODI, 1998).

Dessa forma, atuando de forma mais formalizada, os gestores ficam menos reféns dos funcionários, tendo em vista que tudo estará sendo baseado em indicadores, e dos clientes, já que os gestores não conseguiram mais realizar determinadas regalias pois estaria tudo computadorizado.

4.3 A EMPRESA "X" SOB A ÓTICA DO FRAMEWORK PROPOSTO POR BELMONTE E FREITAS (2013)

Conforme mencionado acima, Belmonte e Freitas (2013) desenvolveram um framework a respeito dos processos necessários para organizações familiares obterem uma gestão mais profissional e esses processos são: processo sucessório, planejamento estratégico, controle, gestão de recursos humanos e cultura organizacional.

Processo Sucessório

O processo de sucessão é um momento que exige muito estudo e cautela nas empresas familiares, tendo em vista que muitas delas vão a falência quando esse processo não é bem planejado. Neste momento o gestor pode optar por uma sucessão profissional ou familiar, no caso da empresa "X", todas as entrevistas enviesaram por uma sucessão familiar.

"Acredito que caso eu venha parar de trabalhar poderia seguir com a minha filha, ou algum outro familiar que tenha interesse em continuar esse projeto, até mesmo se for o caso fazer um projeto para colocar um gerente ou um administrador, mas eu acredito que isso possa ficar na mão de um familiar (ENTREVISTADO 1, 2019)."

"Acredito que alguém da família possa dar continuidade ao trabalho dele, agora, isso daí vai depender dele antecipadamente, preparar alguém para ficar no lugar dele, porque eu mesma já estou bem próxima de parar de trabalhar, tendo em vista minha idade (ENTREVISTADO 2, 2019)."

"Acho que vai ficar com a família mesmo, o fundador está treinando a filha dele, acredito que caso de certo vá ser ela mesmo, por já estar por dentro das atividades e nos tramites da organização (ENTREVISTADO 3, 2019)."

É importante ressaltar que esse processo de sucessão familiar não apresenta nenhum problema, desde que, essa escolha seja feita com base nas competências que o cargo exige e não simplesmente devido a um elo familiar.

As ligações familiares em ambientes profissionais tendem a ser mais sensíveis do que ligações sem parentesco, o que demonstra a importância de planejar bastante esse processo. O fundador da empresa "X" inclusive mencionou na entrevista que já tentou treinar um filho e que não obteve sucesso, o que demonstra a tamanha dificuldade desse processo.

"Já tentei dar um treinamento de forma amistosa para o meu filho, mas não obtive muito sucesso, entre eu e ele as coisas não fluíram como eu imaginava (ENTREVISTADO 1, 2019)."

Além disso, um ponto vantajoso no processo de sucessão da empresa "X" é que o próprio fundador está buscando treinar pessoalmente os possíveis sucessores, o que facilita a troca de informação, valores e objetivos.

Entretanto, um ponto que apresenta necessidade de maiores observações é a falta de formalização desse processo. O fundador relata que "nunca pensei muito nisso e não tem nada escrito em documento que formalize essa sucessão (ENTREVISTADO 1, 2019)."

Assim, tendo em vista que o fundador já tentou realizar um treinamento com o filho e agora está treinando a filha, é possível observar que apesar de afirmar que "nunca pensou muito nisso", está pensando em manter uma sucessão familiar, sem considerar, entretanto, a formalidade necessária para este processo e, assim, diminuindo um possível clima de insegurança dos funcionários diante dessa situação.

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico surge com o objetivo de tentar prever possíveis cenários, para os gestores da organização estarem mais conscientes de quais são as melhores atitudes a serem tomadas.

Este processo está atrelado a criação de um plano formalizado de ações a serem tomadas a partir de um estudo de metas e objetivos. Na empresa "X", foi possível observar que não há nenhum plano escrito ou formalizado passado para os funcionários.

"Não existe nenhum documento, nenhum planejamento escrito. Nós sempre almejamos aumentar a carteira, conquistar novos clientes, entretanto, não tem nenhum documento que formalize isso e nem metas para serem alcançadas. O planejamento é todo feito de forma oral com o fundador fazendo pequenas reuniões coletivas, apresentando os objetivos, de forma bem informal (ENTREVISTADO 3, 2019)."

"Nunca fizemos gráficos, metas, não traçamos grandes metas para daqui a dois, três anos, o crescimento veio naturalmente (ENTREVISTADO 1, 2019)."

"O planejamento interno é feito de forma mais oral, não tem um documento que formalize as atitudes; mas ele é conversado e pesquisado, buscando informações com outros profissionais, as vezes até de outros ramos, e a partir disso as decisões são tomadas (ENTREVISTADO 1, 2019)."

Além disso, em conversa com o fundador, foi possível perceber que o planejamento é feito totalmente de forma reativa, ou seja, o planejamento não é feito pensando em possíveis cenários e sim, quando determinado cenário ocorre o fundador busca tomar as devidas atitudes.

"A tomada de decisão, na nossa empresa, não tem nada planejado. Nosso planejamento sempre aconteceu conforme a necessidade que foi surgindo no mercado (ENTREVISTADO 1, 2019)."

Dessa forma, pode-se buscar compreender que a falta de planejamento é um motivo que dificulta a conquista de mercados maiores pela empresa "X". Gestores sem objetivos definidos e atuando apenas conforme as mudanças de cenário dificilmente se destacarão no mercado, tendo em vista que serão sempre apenas mais um se adaptando no mercado e nunca uma organização inovadora.

Ainda segundo o entrevistado 1, quando questionado a respeito da forma como é solucionado os problemas da organização, informou que não existe nenhum fluxograma ou norma estabelecida. Dessa forma, pode observar que o resultado é influenciado pela situação e diálogos, podendo variar conforme a ocasião.

Por outro lado, relata também, que em outra situação houve um mal entendido entre um cliente e um funcionário ,e mesmo não tendo um padrão de resposta conhecido, o funcionário soube contornar a situação e se posicionar, com o cliente ficando satisfeito, e que o entrevistado 1 não precisou interferir na solução.

Assim, pude perceber que a empresa "X" se mantém a 35 anos no mercado mesmo sem nenhum planejamento formalizado, pela influência dada a autonomia dos funcionários. Tal medida tem conseguido manter esta empresa, entretanto, é um caminho perigoso tendo em vista a incerteza das respostas aos processos. Já que os funcionários tomam as medidas baseadas em suas próprias experiências e não de acordo com os objetivos dos gestores para o futuro da organização.

Controle

O sistema de controle nas organizações está relacionado a verificação das atividades planejadas, isso é, monitorar e avaliar constantemente se as operações estão condizentes com os planos organizacionais.

Na empresa "X", foi possível observar, que o controle fica limitado a área de monitoramento das atividades. O fato de não ter um planejamento formalizado torna a avaliação das operações muito prejudicada e sem base de comparação.

"Não há nenhum tipo de comparação formal entre os meses, o que acontece é uma comparação feita pelos próprios funcionários que como já possuímos as datas na cabeça, sabemos quando um mês está mais atrasado e quando um mês as operações foram feitas mais rápidas (ENTREVISTADO 3, 2019)."

Assim, a organização estudada não possui um controle formalizado das atividades exercidas, o que dificulta a mensuração dos resultados e possíveis ações corretivas que poderiam influenciar a empresa "X" a oferecer um serviço melhor.

Entretanto, pude observar um rigoroso controle em relação a parte financeira. A empresa possui uma espécie de "mapa financeiro" em que há todas as receitas da organização e todas as despesas, milimetricamente calculados e identificadas.

A organização possui uma rotina com datas e prazos para as atividades, onde uma atividade depende da outra. Dessa forma, um funcionário cobra determinada atividade de algum outro funcionário, o que faz com que o fundador não precise atuar tão rigorosamente no controle do dia-dia.

"Nós temos um sistema em que até dia tal, determinada atividade tem que está feita e assim sucessivamente, e um vai passando esse tipo de atividade para o outro. Então, praticamente eu não preciso entrar nesse controle de rotina, porque um funcionário cobra do outro (ENTREVISTADO 1, 2019)."

Porém, por mais que o fundador tenha dito na entrevista que esse modelo de gestão faz com que ele consiga se eximir um pouco do controle rotineiro, a minha observação pessoal atrelada as entrevistas realizadas, me possibilitaram afirmar que há uma grande sobrecarga no que diz respeito a cobrança em cima do fundador.

"De uma forma geral, eu fico no controle de tudo, cobrando cada atividade (ENTREVISTADO 1, 2019)."

"Eu ainda estou nesse controle geral da carteira, procuro eu mesmo, pessoalmente, sentar no final da tarde com um dos funcionários para minimizar as chances de erro e fazer esse *checklist* das atividades (ENTREVISTADO 1, 2019)."

"Nós fazemos um controle, porém, ainda de forma mais simplificada e pessoal, e eu fico nesse controle (ENTREVISTADO 1, 2019)."

"O próprio fundador, de vez em quando, fica perguntando se determinada atividade foi feita, a gente faz e ele fica supervisionando tudo pra ver se tudo foi feito (ENTREVISTADO 3, 2019)."

O fundador, na entrevista, alegou ter sido bastante centralizador no início da vida profissional, toda via, observa-se que o trabalho segue bastante centralizado até os dias atuais, o que provoca sobrecarga de tarefas no fundador e um possível serviço de menor qualidade.

Além disso, um sistema de cobrança baseado nos próprios funcionários tende a propiciar um ambiente conflituoso. Um funcionário cobrando o trabalho de um outro funcionário do mesmo cargo, pode gerar intriga no local de trabalho.

Tais excessos poderiam ser evitados com um planejamento de controle das atividades mais formalizado e estabelecido, o que faria com que cada funcionário soubesse as atividades e as cobranças relativas ao setor em que trabalha. Estipular gestores com as funções de controle estimulam um ambiente de maior harmonia.

Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos está fundamentada na seleção e contratação de pessoal, demonstração das atividades que o futuro funcionário exercerá, desenvolvimento de técnicas motivadoras por meio de remuneração com o objetivo de manter o funcionário na organização, busca contínua pelo desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário e o monitoramento das atividades de acordo com o planejamento estabelecido.

Foi possível observar por meio das entrevistas, que na empresa "X" todo esse processo é feito de forma muito informal e que nesses trinta e cinco anos nunca sofreu nenhum processo de formalização.

O procedimento de seleção e contratação entre as duas entrevistadas, uma com quatro anos de empresa e a outra com trinta, teve como base os mesmos processos: entrevista com o fundador e uma redação.

"Fui convidada a vir aqui na empresa e fui entrevistada pelo fundador e por uma advogada que trabalhava aqui na época, depois ele me pediu para escrever um texto, porque queria ver minha caligrafia, fiquei aguardando, depois ele me chamou lá dentro da sala dele no mesmo dia e me perguntou se eu já podia começar o trabalho, eu disse que estava disponível e comecei naquele dia mesmo (ENTREVISTADO 2, 2019)."

"Entraram em contato comigo e agendaram uma entrevista, após essa entrevista me pediram para escrever uma redação. Aproximadamente dois dias depois me ligaram dizendo que eu tinha passado e se eu gostaria de iniciar minhas funções (ENTREVISTADO 3, 2019)."

A empresa "X", sofreu alteração no que diz respeito a etapa de aplicação. Quando a funcionária mais antiga foi contratada não teve nenhum ensinamento prévio das atividades, o aprendizado foi conquistado no dia-dia, diferentemente da outra entrevistada de contratação mais recente, que alegou que houve um treinamento junto a uma pessoa do setor em que ela iria trabalhar.

Acredito, mediante observação, que essa mudança tenha ocorrido em virtude da maior complexibilidade que o trabalho conquistou, por meio de um número maior de clientes e maiores responsabilidades.

"Não tive nenhum treinamento inicial, ele só me disse: essa aqui é a sua mesa, essa é a listagem dos nossos clientes - que eram bem poucos na época. Ele tinha muito trabalho externo, justamente para captar novos clientes (ENTREVISTADO 2, 2019)."

"Cheguei no escritório no meu primeiro dia de trabalho e fui apresentada a senhorita que iria trabalhar junto comigo e ela me passou toda a parte burocrática e todos os serviços que eu iria executar na época (ENTREVISTADO 3, 2019)."

Como política de manutenção dos funcionários, a empresa em questão utiliza o mecanismo de comissão. Sempre que um imóvel é vendido todos os funcionários da organização ganham uma participação nos lucros, o que é bem comum no ramo, e deixa os funcionários com mais motivação para realizar vendas.

Entretanto, a empresa "X" não realiza nenhum tipo de desenvolvimento e monitoramento formalizado com seus funcionários. O desenvolvimento quando acontece está vinculado a um treinamento com os funcionários do setor de tecnologia da informação, quando há alguma alteração no sistema. E o monitoramento das atividades quando realizado é feito de maneira bem rudimentar em um esquema de *check list*.

"Durante o tempo que eu estou trabalhando aqui não tive nenhum outro treinamento, só quando há atualização do sistema, que um funcionário do TI vem aqui e ensina as mudanças que foram feitas, de maneira bem casual, dentro do escritório mesmo (ENTREVISTADO 3, 2019)."

"Eu ainda estou nesse controle geral da organização. Procuro eu mesmo, pessoalmente, sentar no final da tarde com um dos funcionários e fazer esse *check list* das atividades e assim minimizar as chances de erro (ENTREVISTADO 1, 2019)."

Assim, observa-se que caso a empresa "X" possuísse um banco de dados ou um sistema de informações gerenciais formalizado a gestão dos recursos humanos seria mais prática e exigiria menos tempo do fundador da organização, o que provocaria maior eficácia no serviço.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional está relacionada ao conjunto de crenças e hábitos desenvolvidos pelos gestores que influenciam diretamente nas atitudes dos funcionários. É mencionado como uma espécie de normas informais que norteiam o dia-dia dos colaboradores, permeando desde o campo de vestimenta no ambiente de trabalho ao campo de sentimento de pertencimento a organização (SCHEIN, 2009).

"O melhor valor que essa empresa possui é a cumplicidade, distribuição do trabalho e a ajuda entre funcionários. Qualquer dúvida ou esclarecimento é rapidamente respondido (ENTREVISTADO 2, 2019).

Foi possível observar em primeiro nível, uma cultura organizacional bastante informal. Funcionários vestidos bem à vontade, com bastante acesso aos gestores, portas das salas sempre abertas e todos com bastante voz dentro da organização.

"O clima dentro do escritório é um clima bom, acredito que por ser uma empresa pequena sem tantos funcionários, não há tanta divergência de opinião, funcionário brigando com funcionário, ou um querendo puxar o tapete do outro (ENTREVISTADO 3, 2019)."

A partir de observação própria pude perceber que a comunicação oral é uma cultura da organização, os gestores constantemente conversam com os funcionários acerca das atividades já realizadas e das atividades pendentes, e acredito que manter as portas sempre abertas é uma consequência dessa característica, para facilitar o diálogo entre os colaboradores.

"Nesta empresa, me sinto com maior liberdade para executar minhas atividades, sem precisar ficar me reportando toda hora, não tem aquela hierarquia de precisar falar com o supervisor depois passar pelo diretor, não, aqui não acontece isso. Temos contato direto com o gestor e todos os funcionários conseguem se

comunicar bem com ele, por meio de contato direto, facilitando bastante o dia-dia, o que tiver que resolver resolve ali e na hora, faz uma reuniãozinha extra e é decidido naquele momento mesmo (ENTREVISTADO 3, 2019)."

Acredito após observar a dinâmica da empresa estudada que esse modelo cultural facilite o dia-dia organizacional e aumente a produtividade dos funcionários por estarem trabalhando em um ambiente amistoso com pouca burocracia, o que proporciona uma autonomia nos funcionários que apresentam maior rapidez de resposta.

"Esse clima amigável influencia positivamente nas minhas decisões do dia-dia, tendo em vista a maior facilidade e agilidade de resposta (ENTREVISTADO 2, 2019)."

Analisando também a rotina da empresa "X" pude perceber que, as vezes, apesar da relação entre os funcionários ficar conturbada, o fato do clima ser informal e amigável, facilita a resolução do conflito mais rapidamente.

Entretanto, a predominância de comunicação oral é propícia para a perda de informações, quando algo não é documentado é mais facilmente esquecido.

Foi possível observar também, esse mesmo clima amistoso com os clientes, o que a partir desse estudo acredito ser um diferencial da empresa "X". Os gestores estão em tempo integral disponíveis para responder mensagens dos clientes e atenderem telefonemas. Além disso, possuem serviços personalizados dependendo das necessidades de cada cliente, por exemplo, gestores vão até a casa de clientes que possuem dificuldade de locomoção.

5 CONCLUSÃO

Esse trabalho buscou compreender a realidade das pequenas empresas familiares, mencionando suas características e propondo uma reflexão acerca das vantagens de uma gestão mais formalizada.

Os temas abordados fizeram alusão a conceituação de pequenas empresas e de empresas familiares, levando em consideração a sua importância econômica no Brasil. Foram mencionados, também, algumas características gerais das empresas familiares, como: relações internas menos formalizadas, relacionamento mais próximo com os colaboradores e fundamentalmente a estreita relação entre o elo profissional e o familiar.

Tais características tendem a resultar na predominância da comunicação verbal, perda de informações e a curta-duração das empresas familiares. A profissionalização da gestão demonstra ser uma saída para este cenário, a partir de um aumento no nível de formalidade da organização, torna-se mais fácil separar os interesses da família dos interesses organizacionais.

A realidade da empresa estudada não é diferente, pois a partir das entrevistas realizadas e da observação pessoal, foi possível perceber uma falta de planejamento e de formalização dos processos rotineiros e decisórios.

Em relação ao planejamento estratégico, não há nenhum plano de ações e metas formalizados e não há objetivos de curto, médio e longo prazo estabelecidos, o que dificulta que os gestores prevejam possíveis cenários e possam ter tempo de estudar as melhores respostas.

Além disso, essa característica propicia um planejamento de caráter reativo, isso é, as mudanças só ocorrem depois que o mercado exige tais mudanças, e não ao contrário, como acontece em empresas com um planejamento estratégico mais profissional.

A falta de planejamento também dificulta o processo de controle da empresa "X", por não ter nenhum documento com as atividades estabelecidas e determinadas, o controle das atividades fica extremamente prejudicado diminuindo a eficiência organizacional.

Em relação ao processo sucessório, a esfera não é diferente. O fundador ainda não formalizou esse processo de sucessão, o que tende a gerar uma sensação de insegurança nos funcionários e nos clientes, não sendo satisfatório para a organização.

A gestão dos recursos humanos ocorre de forma bastante informal, sem sofrer grandes alterações nos trinta e cinco anos de organização. O que demonstra uma falta de formalização nos variados processos da empresa "X".

Entretanto, foi possível observar como um elemento chave neste estudo, a cultura organizacional. A valorização dos funcionários e dos clientes, o clima informal dentro do escritório e a falta de burocracia nas atividades demonstram ser o motivo pelo qual a empresa "X" ainda continua competitiva no mercado, porém, essa mesma cultura de falta de formalização dificulta a conquista de mercados maiores.

Em contrapartida, este clima informal, cria empecilhos para a expansão da empresa, sendo necessário criar um serviço mais padronizado e fundamentalmente formalizado, de maneira que a empresa não fique tão dependente do fundador e dos funcionários atuais. Padrões desejáveis expostos e definidos, tornam a gestão da organização mais autônoma, melhorando a eficiência da organização e tornando os processos mais fáceis e claros.

Por outro lado, a empresa se mantém com a chama viva, quando todos os funcionários sentem que fazem parte do processo de crescimento, como também sentem como se fossem insubstituíveis. O fato da empresa em questão ter um gestor único ao longo do tempo e uma funcionária muito antiga, faz com que os processos, mesmo não formalizados, sejam repetidos criando um padrão conhecido por todos.

Assim, esse trabalho, constata a importância das pequenas empresas familiares formalizarem suas atividades caso estejam buscando um crescimento organizacional. Contudo, não podem perder a essência que esse tipo de organização carrega com valores enraizados e maior valorização do indivíduo no contato próximo. Comportamento raro nos tempos atuais de pura valorização do capital.

Referências Bibliográficas

- BERNHOFET, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigas). 2 ed. São Paulo, SP: Senac, 2001.
- BELMONTE, Víctor Antônio Barros; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. Empresas **familiares e a profissionalização da gestão**: estudo de casos em empresas paulistas. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, jan. /Mar. 2013.
- BITITCI U. S.; TURNER T.; BEGEMANN, C. **Dynamics of Performance Measurement Systems**, International Journal of Operations and Production Management, v. 20 n. 6, p. 692- 704, 2000.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRANDÃO, Thalles. **Sucessão Familiar**. 2015. Disponível em: . Acesso em Maio de 2018.
- CAMERGO, M. **Qualidade na saúde**, São Paulo: Editora Best Seller, 1998, p.59-67.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo, SP: Thomson, 2007. 270 p.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia, 2ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005
- COSTA, Francisco José da; BATISTA, Paulo César de Sousa. Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada. In: **EGEPE** (Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas), Brasília, v.3, 2003. p.770-781.
- CHAFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, jan. 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____.; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico** fundamentos e aplicações. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Davel, E. & Colbari, A. (2000). **Organizações Familiares**: por uma Introdução a sua Tradição, Contemporaneidade e Multidisciplinaridade.
- DONATTI, Lívia. **Empresa familiar**: a empresa familiar um âmbito global. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.1, n. 10, 1999.
- DONNELLEY, R. G. **A Empresa Familiar**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 7, n. 23, abr-jun, p.161-198, 1967.
- EHLERS, Magda G. **Refletindo sobre sucessão**. Disponível em: <<http://www.mge.com>>.
- FAGUNDES, Leônidas Alfredo. **Sucessão**: a decisão para a perenidade de uma empresa familiar. 2004, 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.
- FREITAS, Ernani Cesar de. **A Força e o Potencial de Crescimento das Empresas Familiares**. Jornal ABC, Novo Hamburgo, RS, 22 nov. 2009, p. 8.
- _____.; FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

- GORGATI, V. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**. 117 f. Dissertação (Mestre Em Administração), Universidade De São Paulo, São Paulo, 2000.
- GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. (Orgs.). **Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo, RS: UPF, 2000. 256 p.
- GRANOVETTER, Mark. **Coase revisited: business groups in the modern economy**. Oxford University Press, 1995.
- HART, S. L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, apr. 1992.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.
- LEMOS, Monica de F. Mascarenhas e. **O processo de sucessão em empresas familiares: Planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas**. Fae Business: GESTÃO, n. 5, p.40-42, 2003.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron. 1997.
- LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.4, n7, p.185-200, jun.1997.
- LITZ, R. A. **Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a mobius strip**. Family Business Review, v. 21, 0.3, p. 217-236, set. 2008.
- LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1979.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MACEDO, J. F. De. **Transição de liderança na empresa familiar à luz do ciclo de vida das organizações**, 2007. 152p. Tese(Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- MAIA, T. S. T. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 2, n. 6, 2009.
- MAMED, Antônio Augusto do Canto. **A influência da cultura organizacional nos processos de mudanças**. Disponível em: <<http://https://pt.scribd.com/document/24704420/A-Influencia-da-Cultura-Organizacional-nos-Processos-de-Mudanca-Antonio-Augusto-do-Canto-Mamede>>. Acesso em: 22 mar. 2019.
- MINTZBERG, Henry. Et. al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookmam, 2004.
- O'GORMAN, C.; BOURKE, S. MURRAY, J. A. **The Natures of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses**. Small Business conomics, v. 25, p. 1-16, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo; Atlas, 1999.
- _____. **Excelência na administração estratégica: competitividade para administrar o futuro das empresas**. 4 Ed. São Paulo: SP. Atlas. 1999.
- PASSOS, E. (et al). **Família, família, negócios a parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.
- POUTZIOURIS, P. **The strategic orientation of owner-managers of small ventures: evidence from the UK small business economy**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, v.9, n.5, p.185-214, 2003.

- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.
- PWC. **Pesquisa global de empresas familiares**. 8. ed. São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2017/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>>. Acesso em: 15 abr. 2019.
- QUEIROZ, D.T; VALL, J; SOUZA, A.M.A.; VIEIRA, N.F.C. Observação Participante na Pesquisa Qualitativa: conceitos e aplicações na área de saúde. **R Enferm UERJ**, Rio de Janeiro, 2007.
- SEBRAE, Unidade de gestão estratégica. **Relatório especial - empresas familiares**. set, 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)>. Acesso em 01 abr. 2019.
- RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: Cla, 2007.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 154-202.
- ROCHA, Carlos Henrique Maurício da. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil**. 2001. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- SOUZA, E. da P. de. **O desafio da continuidade no processo sucessório em uma empresa familiar: Um estudo de caso de uma indústria moveleira na região norte de Belo Horizonte**. 72 f. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.
- SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- 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.
- STONER, James A., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000).
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VENTURA, Luciano Carvalho. **O Conselho de Administração na Empresa Familiar**. Acionista, Porto Alegre, 2006.
- WRIGHT, P.; KROLL, M E PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- Yin, R.K. **Case study research, design and methods (applied social research methods)**. Thousand Oaks. California: SagePublications, 2009.