

A importância da gestão em empresas familiares desde a sua fundação

Renato Beraldo Rodrigues¹
Prof. Dr. João Luis Binde²

Resumo:

As empresas familiares são organizações de grande relevância para a economia brasileira. Elas são caracterizadas pela junção entre a instituição familiar e a empresarial, de modo que a família e o negócio estão interligados. Diante disso, pretende-se apresentar um estudo a respeito da empresa familiar, mostrando os conceitos; definindo os níveis de acordo com as características de gestão; apresentando os tipos conforme a cultura organizacional; elencando seus principais desafios; e expondo as ferramentas para a melhoria da gestão, por meio do enfoque do planejamento, da capacitação profissional dos membros familiares e das estratégias de gestão. Além disso, serão apresentadas algumas leis e políticas públicas voltadas para o empreendedorismo. Para a obtenção dessas informações, foi utilizada a pesquisa bibliográfica em livros, *sites* e materiais acadêmicos disponíveis na *internet*. Com base nisso, pretende-se realizar o estudo de caso de uma empresa familiar, que se trata de uma casa lotérica, a qual atua na área de comércio e prestação de serviços, cujo ramo de atividade abrange a comercialização de apostas em loterias federais e serviços de correspondente bancário concedidos pela Caixa Econômica Federal, para analisar qual a relevância de uma gestão eficaz tendo em vista que o empreendimento familiar seja um sucesso. Os resultados evidenciam que, para uma gestão bem sucedida, a empresa familiar precisa realizar inicialmente o planejamento e, ao executá-lo, adotar estratégias que vão contribuir para o bom andamento do negócio.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Gestão, Planejamento, Estratégias.

Abstract:

Family businesses are organizations of great relevance to the Brazilian economy. They are characterized by the junction between the family institution and the business, so that the family and the business are interconnected. Therefore, we intend to present a study about the family business, showing the concepts; defining levels according to management characteristics; presenting the types according to the organizational culture; listing its main challenges; and exposing the tools for improving management, through a planning approach, professional training of family members and management strategies. In addition, some laws and public policies aimed at entrepreneurship will be presented. To obtain this information, bibliographic research was used in books, websites and academic materials available on the internet. Based on this, we intend to carry out a case study of an Family Business, that it is a lottery house, which operates in the area of commerce and provision of services, whose branch of activity includes the commercialization of bets in federal lotteries and correspondent banking services granted by Caixa Econômica Federal, to analyze the

¹ Aluno do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – Campus Barra do Garças.

² Professor Dr. do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – Campus Barra do Garças.

relevance of effective management in order for the family business to be a success. The results show that, for successful management, the family business needs to initially carry out the planning and, when executing it, adopt strategies that will contribute to the smooth running of the business.

Keywords: Family Business, Management, Planning, Strategies.

1. Introdução

De acordo com o SEBRAE (2021), as empresas familiares (EF) representam 90% dos negócios presentes no Brasil, gerando 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e garantindo 75% dos empregos do setor formal. Nota-se, assim, que essas empresas são muito importantes para o desenvolvimento econômico do país.

No entanto, apesar de ser tão importante para a economia brasileira, as EFs tendem a encerrar as atividades empresariais com maior rapidez do que os outros tipos de empresa. Outro estudo realizado pelo SEBRAE Nacional, em 2013, mostrou que 24,4% das EFs fecham antes de completar dois anos de existência e que esse percentual pode aumentar para 50% ao se referir a estabelecimentos que funcionam a menos de quatro anos no mercado (SEBRAE, 2017).

As causas do insucesso das EFs no ramo dos negócios são diversas e podem estar relacionadas diretamente às dificuldades internas e provenientes da própria família. Uma dessas dificuldades está na distinção entre o pessoal e o empresarial. Conforme Gilioli e Zanatto (2017), o processo de gestão da EF é frágil pelo fato de envolver aspectos afetivos e administrativos, sendo marcado por eventos que exigem prudência e delicadeza, funcionando como um teste para a capacidade gerencial da liderança. Desse modo, se não houver a distinção entre os fatores pessoais e empresariais ocorrerão diversas situações de conflito, sendo que o envolvimento emocional é uma das diferenças entre a empresa familiar e as demais empresas. É difícil separar os vínculos familiares e empresariais, mas é possível superar os obstáculos com organização e planejamento (GILIOLI; ZANATTO, 2017).

Outro fator de insucesso da EF diz respeito ao processo de sucessão. Quando há a sucessão sem planejamento, muitas empresas se desfazem, pois as referências do fundador, da empresa e da gestão sofrem modificações bem como a falta de conhecimento gerencial podem criar situações de conflito no ambiente da empresa (GILIOLI; ZANATTO, 2017).

Pode-se afirmar que os dois fatores citados, somados ao mau planejamento, são vetores que deixam este modelo de empresa mais suscetíveis ao fracasso em detrimento aos modelos de gestão tradicional (BUENO et al., 2007). Logicamente, o planejamento não elimina os riscos de se fechar uma empresa, mas se trata de uma ferramenta fundamental para identificar e tratar os riscos, evitando que eles tragam problemas mais graves à organização.

A metodologia empregada neste trabalho se caracteriza por um estudo exploratório por meio de pesquisa bibliográfica em *websites*, livros e artigos, os quais foram usados como base para a elaboração do referencial teórico. A pesquisa bibliográfica visa conceituar a empresa familiar; mostrar os tipos de empresa familiar de acordo com as características de gestão e com a cultura organizacional; identificar os principais desafios presentes na gestão; apresentar ferramentas para a melhoria da gestão e, por fim, explicitar algumas leis e políticas públicas que dizem respeito ao empreendedorismo.

Além disso, será feito um estudo de caso de uma empresa familiar, a qual se encontra em fase de abertura, realizando uma entrevista com o seu gestor. Assim, esta pesquisa objetiva demonstrar a importância de uma boa gestão nesse tipo de empresa a partir da investigação do caso de uma empresa familiar.

O problema de pesquisa gira em torno da seguinte questão: “qual a importância de uma boa gestão da empresa familiar desde a sua fundação?”. Ao investigar esse problema, pretende-se realizar o estudo de caso de uma EF para analisar qual a relevância de uma gestão eficaz tendo em vista que o empreendimento familiar seja um sucesso. A pesquisa faz um estudo a respeito de uma casa lotérica localizada na cidade de Barra do Garças - MT, tendo o objetivo de entender como a gestão da empresa familiar interfere no bom funcionamento do negócio.

2. Referencial Teórico

2.1. Conceitos da Empresa Familiar

Existem diversos conceitos de EF, os quais explicitam que este modelo de negócio é gerido por integrantes de uma ou mais famílias, que exercem fortes influências no seu processo de gestão. Segundo Lima (2009, p. 82-83):

A empresa familiar se caracteriza pela existência de um fundador-empresendedor que ao reconhecer uma oportunidade de mercado cria, desenvolve e consolida determinada atividade mercantil. Ao longo de sua trajetória adquire conhecimentos do mercado, dos fluxos do comércio, dos fornecedores e dos clientes. Acumula experiências práticas sobre produção, negociação e comercialização, estabelecendo normas para a condução das operações da empresa.

Leone (2004) defende que o conceito de EF está associado a três níveis que são: nível da propriedade, em que uma família possui o controle majoritário; nível da gestão, em que os membros familiares ocupam os cargos mais importantes da empresa; e nível de sucessão, em que os cargos deixados vagos são assumidos pela segunda geração, de maneira sucessiva.

Para Adachi (2006), na empresa familiar o poder de decisão e a participação na gestão fica sob o controle de uma ou poucas famílias, de modo que, neste tipo de empresa, a administração dos negócios vai sendo transmitida aos membros familiares, que dão continuidade à atividade empreendedora.

A empresa familiar é fundada por um indivíduo com espírito empreendedor, de modo que o controle e a maioria do capital estão sob a responsabilidade de uma ou mais famílias, havendo a interligação entre os sistemas familiar e empresarial (GILIOLI; ZANATTO, 2017). De modo geral, as empresas familiares possuem características semelhantes a outras empresas, mas também apresentam aspectos singulares que ocasionam impacto na organização, além de possuir uma história vinculada entre a empresa e a família (SOUZA et al., 2017).

A EF é resultado do desejo que a família tem em constituir um negócio próprio, juntamente com pessoas que possuem grau de parentesco, que mude de gestão de forma hereditária. Quando a empresa é comandada por mais de uma família é denominada de multifamiliar. No entanto, conseguir que o empreendimento tenha êxito e continue com a próxima geração nem sempre é um objetivo que todos atingem (FULANETO, 2020).

Em relação à sucessão, é de grande relevância planejar com antecedência o processo sucessório. Esse procedimento deve ser feito com precaução, sendo iniciado pelo empresário fundador, e deve ser de conhecimento e, também, contar com o consentimento de todos os envolvidos, para evitar que hajam os conflitos de interesses, que são fatores de risco para o futuro da organização (SILVA; ALMEIDA, 2019). Conforme Lodi (1998), a sucessão é passada de forma

hereditária e que engloba valores institucionais da empresa ligados ao sobrenome familiar ou à figura de seu fundador.

Ao fazer uma análise de conceitos de EF apresentados por diversos autores, Machado (2014) relata que este tipo de empresa é caracterizada basicamente por quatro aspectos, os quais são: a origem familiar, em que o negócio é fundado por pessoas de uma ou mais famílias; o controle de ações, quando a família possui a maior parte das ações e comanda a organização; a gestão familiar, em que membros da família ocupam cargos diretivos e deliberam sobre assuntos gerenciais e estratégicos; e a sucessão familiar, em que o controle da empresa é passada ao herdeiro.

2.2. Tipos de empresa familiar de acordo com as características de gestão

Conforme o SEBRAE (2021), os tipos de empresa familiar dependem de três fatores: a colaboração de pessoas que não fazem parte da família no negócio, o nível de influência da família no empreendimento e a forma como é composta a administração. Nesse contexto, são definidos três tipos de empresas, que são as empresas de controle familiar, as empresas de administração familiar e a empresa familiar tradicional.

Nas empresas de controle familiar, o negócio é administrado pela família que detém a maioria das ações, mas há a presença de pessoas que não fazem parte do núcleo familiar. Nas empresas de administração familiar, os membros familiares ocupam diversos cargos dentro da organização, mas não possuem o controle majoritário que permite tomar decisões estratégicas. Na empresa familiar tradicional, tanto o controle quanto a administração são feitos exclusivamente pela família (SEBRAE, 2021).

Na EF, as representações sociais sobre família, geralmente, estão relacionadas à família patriarcal, no entanto, é preciso se atentar para as transformações ocorridas na instituição familiar, das quais resultam novas formas de organização familiar (MACHADO, 2005).

Lima (2009) faz considerações importantes acerca de situações em que uma empresa não é classificada como familiar. Dentre estas situações, podem-se citar: quando é administrada somente pelo fundador sem a participação ativa da família no processo de gestão; quando as famílias realizam apenas investimentos financeiros; quando há a associação entre irmãos e parentes; e

quando os integrantes da família do fundador trabalham em funções operacionais e não participam da tomada de decisões.

Em contrapartida, a EF é marcada pelas seguintes características: transferência hereditária da gestão empresarial, interferência da família nas funções proprietárias e gestoras, influência das relações interpessoais nas atividades desenvolvidas e no desempenho da empresa e intervenção de fatores afetivos na tomada de decisões. Em síntese, a empresa familiar é caracterizada pela transferência sucessória da gestão e o controle organizacional (LIMA, 2009).

2.3. Tipos de empresas familiares de acordo com a cultura organizacional

A cultura organizacional de uma empresa é formada por conhecimentos, valores, convicções e hábitos que são construídos no decorrer do tempo, constituindo-se como a identidade da organização, o que lhe diferencia de outras empresas.

A cultura organizacional configura as relações de poder e representa o modo de ser, pensar e agir das organizações. No caso da empresa familiar, a cultura organizacional se constitui de um conjunto de saberes, significações, hábitos e valores vinculados à instituição familiar, como harmonia, união, respeito, confiança, ética e moral, através dos quais interagem todos os membros em torno dos mesmos objetivos e modos de agir (LIMA, 2009, p. 226).

Toda empresa possui uma cultura organizacional, tendo como base valores e princípios que influenciam o comportamento e a tomada de decisões. Essa cultura é composta por três níveis, que são os artefatos, os valores compartilhados e as pressuposições básicas. De modo geral, a cultura da organização dá sentido ao trabalho desenvolvido e colabora para a organização do mundo real, por meio da disseminação de princípios, pensamentos, convicções, normas, atitudes e parâmetros de conduta (SOUZA et al., 2017).

Assim, na empresa familiar, a forma como a família interage com a equipe de funcionários colabora para que os aspectos relacionados à organização do trabalho e ao relacionamento interpessoal sejam mantidos ou alterados (COURY, 2014), ou seja, a cultura organizacional influencia o desenvolvimento da organização.

Desde que uma organização empresarial é criada, há a formação e o desenvolvimento de seu aspecto cultural, sendo o fundador da empresa a figura de grande relevância para que a cultura

organizacional seja implementada e compreendida, pois ele vai estabelecer nela valores, princípios e comportamentos provenientes de sua família (MACIEL, 2015).

Com base em informações divulgadas por Ribas (2018), os tipos de empresa familiar de acordo com a cultura organizacional são:

➤ Cultura Paternalista: é o tipo de cultura mais presente no Brasil, na qual, as relações de subordinação são organizadas de forma hierárquica, de modo que os membros da família, mesmo não sendo qualificados, detêm a autoridade e tomam decisões sem a participação dos demais colaboradores;

➤ Cultura Laissez-Faire: nesse tipo de cultura predominam as relações hierárquicas e a tomada de decisões estratégicas pelos familiares, no entanto, os colaboradores podem opinar em assuntos relacionados à obtenção dos objetivos da organização;

➤ Cultura Participativa: neste modelo os membros da família não são diferenciados dos outros colaboradores, sendo que estes podem interferir nas decisões correspondentes ao interesse do grupo;

➤ Cultura Profissional: nessa cultura, o envolvimento da família não determina quem ficará na gestão e demais cargos, que devem ser destinados a quem tiver capacitação profissional.

2.4. Principais desafios da empresa familiar

Assim como em qualquer tipo de organização, nas empresas familiares existem alguns desafios a serem superados. Os desafios consistem nos pontos negativos que precisam ser ajustados para promover o bem estar e o desenvolvimento progressivo das atividades empresariais. Para Fulaneto (2020), um dos grandes desafios da EF é alcançar o progresso e o desenvolvimento da empresa de forma que ela tenha continuidade com as próximas gerações. Nesse contexto, as disputas entre as gerações é um fator desafiador, pois geralmente surgem “conflitos de interesses sobre o futuro da empresa, muitas vezes visando a herança” (FULANETO, 2020, p. 25).

Para que uma EF permaneça por um período maior de tempo no mercado, passando para as futuras gerações, é necessário o encaminhamento do antecessor, que exerce a função de

proprietário/gestor, demonstrando que é possível alcançar bons resultados ao executar uma boa gestão, se a administração se empenhar em fortificar e direcionar a empresa para o futuro (SILVA; VALDISSER, 2017).

Os pontos negativos da EF incluem a dificuldade de separação entre os âmbitos pessoal e empresarial; a influência dos vínculos afetivos nos modos de ser, agir e tomar decisões; a existência de jogos de poder e a manipulação causada pela postura paternalista do fundador (FULANETO, 2020).

Outro desafio muito comum na EF se trata dos conflitos envolvendo as questões familiares e administrativas. Para superá-lo é preciso haver a conscientização de que “desvincular o lado profissional do pessoal é necessário para o bom desempenho dos negócios” (SILVA, 2019a, p. 558). A não desvinculação entre esses dois aspectos pode ocasionar prejuízos ao bom desempenho nos resultados da organização bem como dificultar o alcance dos objetivos almejados.

A relação pai-filho também se constitui como um desafio de grande dimensão na empresa familiar. Isso porque há casos em que os herdeiros se sentem obrigados a trabalhar na empresa da família e deixam de seguir os seus verdadeiros interesses profissionais, há situações em que os herdeiros não desenvolvem uma personalidade sólida devido ao autoritarismo paternal e, também, há ocorrências em que os herdeiros veem a empresa apenas como um meio de sobrevivência (FULANETO, 2009).

Para sanar ou diminuir as dificuldades presentes na EF é importante elaborar e executar um planejamento adequado, de modo que gerenciar uma empresa sem esse planejamento significa executar um negócio sujeito ao fracasso. Sendo assim, o planejamento é a base de qualquer empreendimento, inclusive nos negócios familiares, pois com ele as tomadas de decisões são mais assertivas e, também, pode minimizar fatores de impactos negativos.

2.5. Ferramentas para melhoria na gestão da empresa familiar

Existem ferramentas e formas de gerenciar um empreendimento que servem para auxiliar nas diversas dificuldades encontradas em negócios empresariais. Quando estes instrumentos são implementados de maneira eficiente, podem ajudar as empresas familiares a serem bem sucedidas.

Nesse sentido, serão enfocados três aspectos de grande relevância, os quais são o planejamento, a capacitação profissional da família e as estratégias de gestão da empresa familiar.

2.2.1. Planejamento

O planejamento pode ser definido como o alicerce na gestão empresarial, constituindo-se como uma ferramenta que antecipa os riscos e define como alcançar os objetivos. Primeiramente, ele define as metas da empresa, para, com base nelas, elaborar ações, estratégias e planos necessários à sua concretização.

O processo de administração envolve quatro funções administrativas: o planejamento, a organização, a direção e o controle. Portanto, o planejamento é a primeira incumbência administrativa, que serve de fundamento para as demais funções. Ele elabora os objetivos e as formas de alcançá-los (CHIAVENATO, 2003). O planejamento é um processo contínuo que precisa ser adaptado conforme as demandas da empresa.

Levando em consideração os grandes níveis de hierarquia, existem três níveis de planejamento, sendo eles: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional. O planejamento estratégico é mais abrangente e inclui toda a organização, sendo programado a longo prazo e envolvendo os recursos e áreas da atividade empresarial em sua totalidade. O planejamento tático engloba cada departamento da empresa, de maneira detalhada, sendo traçado a médio prazo e integrando recursos específicos de cada setor. O planejamento operacional aborda cada tarefa ou operação específica, sendo planejado a curto prazo e abrangendo cada atividade de forma isolada, com o intuito de cumprir finalidades específicas (CHIAVENATO, 2003).

O planejamento estratégico media o planejamento operacional para gerar referências e calcular os impactos econômicos e financeiros necessários para a concretização dos planos. Ele é determinado por diretrizes estratégicas. Em caso de resultados indevidos ou riscos graves, as diretrizes sofrem adaptações para alcançar os resultados desejados e os projetos começam a ser executados. Se os resultados esperados não forem obtidos, são planejadas ações retificadoras tanto nas diretrizes quanto nos planos (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

O planejamento conduz a empresa, de maneira organizada, utilizando os recursos humanos e materiais para alvejar os objetivos e gerando o bom andamento das negociações. Dentre outras funções, ele colabora para diminuir o grau de dúvidas durante a tomada de decisões, sendo imprescindível que ele faça parte da cultura das organizações (NASSIF; LINS, 2011).

2.2.2. Capacitação Profissional da Família

É muito comum em empresas familiares que os membros da família ocupem cargos relevantes sem possuir a qualificação profissional adequada. No entanto, a capacitação é fundamental para o progresso e o bom andamento dos negócios empresariais. Entretanto, “profissionalizar uma empresa não é um processo muito simples, especialmente se esse processo envolver indivíduos com algum grau de parentesco” (BECKER LUZ; FREITAS, 2013, p. 34).

Sob este viés, os processos de qualificação, nos cargos de gestão e diretoria, precisam fazer parte da EF. Essa profissionalização exige grandes precauções pelo fato de existir vínculos afetivos entre associados, parentes e herdeiros (SOUZA, 2014).

O sucesso administrativo de uma empresa familiar não é proveniente da incumbência de poderes, mas tem origem em sua capacitação profissional. O investimento no profissionalismo evita, inclusive, o risco de falência da organização. É importante que, no processo sucessório, antes que o herdeiro ocupe o cargo de controle da empresa, além de ter um laço afetivo com a mesma, é necessário que ele seja preparado profissionalmente (FULANETO, 2009). Nessa perspectiva, Souza (2014) reforça que o sucessor deve ser capacitado para executar a gestão empresarial, dando continuidade ao que está sendo produtivo e resolvendo os problemas que surgem em sua governança.

No atual cenário sociocultural e global, o treinamento e a capacitação de pessoas nas empresas é fundamental para que a organização se sobressaia no mercado (SILVA, 2019b). Assim, mediante as constantes transformações do mundo globalizado, faz-se necessário que a EF invista na capacitação profissional da família para que continue obtendo êxito no ramo dos negócios. Dessa forma, poderá fazer com que os membros da família se tornem profissionais qualificados e capazes de atender as demandas do mercado que se encontra cada vez mais competitivo.

2.2.3. Estratégias de Gestão da empresa familiar

A gestão da EF interfere diretamente no funcionamento da empresa, de maneira que a forma como ela é administrada reflete a efetivação dos propósitos, das finalidades, da expansão e dos resultados satisfatórios da empresa (MAGNUS; JAEGER, 2013).

Em relação à maioria das empresas familiares de pequeno porte, o processo de gestão é monopolizado e insuficientemente qualificado, havendo o uso limitado ou até o desconhecimento de ferramentas de gestão como a motivação, o planejamento estratégico e o controle de caixa. É imprescindível que essas empresas busquem e gerem profissionais empreendedores e visionários, com competência para superar os desafios de ordem interna e externa, sabendo lidar com as dificuldades e buscar resultados com melhores graus de excelência (ROSA, 2014).

Quando se trata das empresas familiares, os fatores culturais influenciam no processo de gestão, envolvendo aspectos peculiares quanto à prática de sucessão, à gerência de conflitos, ao envolvimento familiar e progresso intelectual dos membros da família (MAIA, 2009).

Geralmente, as empresas familiares possuem um tipo de gestão específico, diferente dos modelos tradicionais, cuja formulação é decorrente das demandas do grupo familiar, o que gera a redução da motivação da equipe e, em casos mais graves, a falência da organização. Para evitar que isso ocorra, é válido adotar estratégias de gestão a respeito do processo de sucessão, da importância da cultura organizacional e da deliberação acerca de assuntos importantes (BRITO et al., 2022).

Silva e Valdisser (2017) fazem considerações a respeito das estratégias de gestão e de sucessão. Quanto à estratégia de gestão, afirmam que é preciso administrar da melhor maneira possível, priorizando o trabalho em equipe. Quanto à estratégia de sucessão dizem que é necessário “pensar e planejar este quesito para que a empresa avance no mercado” (SILVA; VALDISSER, 2017, p. 117).

Conforme Silva e Almeida (2019) é possível adotar estratégias para ampliar o empreendimento familiar, por meio de medidas de expansão que englobam a associação com outras empresas, o investimento em rede de franquias e a profissionalização da organização empresarial.

A profissionalização da empresa é uma estratégia de grande valia para obter a ampliação do negócio e atingir as finalidades almejadas bem como garantir a permanência no mercado de trabalho. A gestão da EF pode ser afetada por envolver vínculos afetivos e, por isso, o profissionalismo, a disciplina e o foco são fundamentais (FULANETO, 2020).

Assim, para que a gestão empresarial seja bem direcionada é preciso ter uma perspectiva visionária do empreendimento, os herdeiros devem se qualificar para ocupar funções e deve-se focar no desenvolvimento de habilidades, disseminando e se preparando para a execução de práticas inovadoras (SANTOS; NASCIMENTO, 2019).

2.6. Legislação empresarial e Políticas Públicas voltadas para o empreendedorismo

2.6.1. Lei nº 6404, de 15 de dezembro de 1976

A lei nº 6404, de 15 de dezembro de 1976, serve para regulamentar juridicamente o exercício das sociedades anônimas. Ela possui 300 artigos e foi sancionada pelo ex-presidente Ernesto Geisel, constituindo-se como uma base para o direito societário.

A referida lei, conhecida como lei das Sociedades Anônimas (SA), regula o funcionamento das companhias ou sociedades anônimas por ações. Em seu Art. 1º, ela especifica que nesse tipo de empresa o capital é fracionado em ações e cada sócio tem responsabilidade limitada. Essas empresas possuem uma organização complexa e seu capital pode ser aberto ou fechado (BRASIL, 1976).

A lei das SA é constituída por diversos tópicos que dispõem sobre aspectos como: as características e natureza da companhia ou SA; capital social; ações, com suas espécies e classes; partes beneficiárias; debêntures e seus direitos; bônus de subscrição; constituição da companhia; formalidades complementares da instituição; livros sociais; lucros, reservas e dividendos; exercício social e demonstrações financeiras; e disposições gerais e transitórias (BRASIL, 1976).

2.6.2. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002

O livro II da lei n. 10.406/02 fala especificamente sobre o direito de empresa. O Art. 966 caracteriza como empresário “quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada

para a produção ou a circulação de bens ou de serviços” (BRASIL, 2002). Para exercer a atividade empresarial, deve-se fazer a inscrição no Registro Público de Empresas Mercantis na sede onde irá atuar e possuir capacidade civil plena. Em caso do herdeiro ser incapaz, deverá ter um representante e, caso este, não possa exercer a função de empresário, o juiz deverá nomear um ou mais gestores (BRASIL, 2002).

Com base no Art. 968, para efetuar a inscrição, o empresário precisa fazer requerimento que especifique os seguintes dados: nome, nacionalidade, domicílio, estado civil e, se casado, o regime de bens; a firma, com assinatura autógrafa ou assinatura autenticada com certificação digital; o capital; e o objeto e a sede da empresa. Quanto à inscrição e seus efeitos, o empresário rural e pequeno empresário recebem tratamento de forma diferente e simplificada, de acordo com o Art. 970 da lei (BRASIL, 2002).

Ao falar sobre a sociedade empresária, é explícito no Art. 981 que “celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados” (BRASIL, 2002). De acordo com a lei em questão, a sociedade pode ser por ações ou cooperativa.

A sociedade não personificada abrange a sociedade em comum e a sociedade em conta de participação. Já a sociedade personificada abrange a sociedade simples, que deve ser regida por um contrato social. É válido ressaltar que os sócios possuem direitos e obrigações (BRASIL, 2002).

Em relação aos atos administrativos, quando necessário a tomada de decisões sobre o empreendimento da sociedade, deve-se levar em conta a maioria dos votos. O administrador da sociedade deverá exercer a sua função com cautela e dedicação e, caso não seja estipulado um administrador em contrato social, a gestão da sociedade é competência de cada um dos sócios (BRASIL, 2002).

A lei também fala sobre as relações com terceiros, a resolução da sociedade em relação a um sócio, a dissolução da sociedade e sobre os diferentes tipos de sociedade, como a sociedade em nome coletivo, a sociedade limitada, a sociedade anônima, a sociedade em comandita por ações, a sociedade cooperativa e as sociedades coligadas. Existem também as sociedades que, para

funcionar, dependem da autorização do Poder Executivo, que são a sociedade nacional e a sociedade estrangeira (BRASIL, 2002).

O Art. 1.155 conceitua o nome empresarial como “a firma ou a denominação adotada, [...], para o exercício de empresa” (BRASIL, 2002) e o parágrafo único aponta que as denominações de sociedades simples, associações e fundações também correspondem ao nome da empresa (BRASIL, 2002).

O livro V da lei 10406/2002 trata do direito à sucessão, sendo que, com base no Art. 1784, a herança é transmitida aos herdeiros legítimos ou apontados em testamento (BRASIL, 2002). Esse direito à sucessão também se aplica no caso de herdeiros de empresas.

2.6.3. Políticas públicas voltadas para o empreendedorismo

As políticas públicas voltadas para o ramo empresarial podem ser regulatórias ou de estímulo. As políticas regulatórias incluem regras que interferem: na entrada e saída de negócios; nas questões trabalhistas, sociais e tributárias; na propriedade; na propriedade intelectual; na falência; e na liquidez e disponibilidade financeira (GOMES; ALVES; FERNANDES, 2013).

As políticas de estímulo englobam meios que afetam diretamente o negócio. Elas envolvem o estímulo à cultura e à educação voltada ao empreendedorismo, o progresso industrial, os programas de apoio às atividades de pesquisa e desenvolvimento e os programas de incentivo à internacionalização (GOMES; ALVES; FERNANDES, 2013). Entre as políticas públicas que buscam o desenvolvimento do setor empresarial, podem-se citar a Lei nº 11.196/05 e a Lei Complementar nº 123/06.

A Lei 11.196, de 21 de novembro de 2005, conhecida como Lei do Bem, regulamenta o fornecimento de incentivos fiscais às médias e grandes empresas que realizam investimentos em inovação tecnológica. O Art. 2º dessa lei especifica que pode se beneficiar do Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação (REPES) a empresa que exerce predominantemente “as atividades de desenvolvimento de software ou de prestação de serviços de tecnologia da informação e que, [...], assuma compromisso de exportação

igual ou superior a 50% (cinquenta por cento) de sua receita bruta anual decorrente da venda dos bens e serviços de que trata este artigo” (BRASIL, 2005).

A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, cria o Estatuto nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e regulamenta normas que envolvem o tratamento diferenciado e favorecido à essas empresas em relação a fatores como: a cobrança de impostos e contribuições; a execução de deveres trabalhistas, previdenciários e acessórios; acesso ao crédito e ao mercado; e cadastro nacional único de contribuintes (BRASIL, 2006). Ao promover essas políticas públicas, o governo visa estimular o desenvolvimento e o crescimento das micro e pequenas empresas.

3. Metodologia

Para a confecção desse artigo foi realizada pesquisa bibliográfica, referente ao tema empresa familiar, utilizando matérias de *sites*, livros, publicações de revistas e materiais acadêmicos disponíveis na internet, os quais retratam a temática abordada. Além disso, foram selecionadas informações relevantes, provenientes do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

A metodologia de pesquisa é classificada quanto à natureza como pesquisa básica em que se pretende obter conhecimento útil na área científica da gestão de empresas familiares. Quanto à forma de abordagem do tema esta pesquisa é qualitativa, possuindo caráter descritivo acerca dos aspectos relevantes ao tema proposto.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, contou-se com o embasamento teórico de diversos autores, dentre os quais podem-se citar: Adachi (2006), Borges (2016), Chiavenato (2003), Fulaneto (2009), Fulaneto (2020), Lima (2009), Lodi (1998), Maciel (2015), Petry e Nascimento (2009), Rosa (2014) e Souza (2014).

Após a etapa de revisão bibliográfica sobre o tema, será realizada uma pesquisa exploratória. Conforme Gil (2002), a pesquisa exploratória tem o intuito de formular hipóteses, familiarizar-se com o objeto de estudo e torná-lo explícito.

O instrumento utilizado na pesquisa será a entrevista, com questões claras e objetivas, as quais estão disponíveis no Anexo I deste trabalho. O objeto de estudo da pesquisa é uma empresa familiar e o sujeito da pesquisa é o empresário gestor. Após a coleta de dados, as respostas serão analisadas e será realizado um estudo de caso, utilizando o método de abordagem qualitativo.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

O estudo de caso foi realizado por meio de entrevista com o gestor da empresa familiar. Esta empresa é uma casa lotérica e possui um total de sete colaboradores, dos quais três são membros familiares. Ela foi fundada por duas famílias e tem como segmento de atuação a comercialização de apostas em loterias federais e a prestação de serviços bancários, como saques, depósitos e recebimento de boletos diversos.

A missão da empresa consiste em proporcionar aos clientes a realização de sonhos através das apostas. Quanto aos valores da organização, estes têm como embasamento o investimento no capital intelectual humano, integralizando a gestão participativa e proporcionando um ambiente familiar em que todos se sintam motivados. Sob esta perspectiva, os valores da instituição empresarial “são pessoais e estão ligados à personalidade do fundador, que reflete sua cultura, ou seja, seu modo de ser, pensar e agir” (LIMA, 2009, p. 83).

Ao ser questionado sobre a influência da convivência familiar no processo de tomada de decisões, foi respondido que a gestão familiar é um processo complexo, de modo que os integrantes da família não devem confundir a sua função. Foi explicado que cada membro familiar possui um cargo pré-definido e não interfere na gestão do outro, no entanto, quando é necessário tomar decisões complexas e estratégicas, todos podem opinar, mas o parecer final é definido pela matriarca da família, com o intuito de não permitir que hajam conflitos de interesses dos funcionários familiares envolvidos no processo.

Dessa forma, quando há divergência na tomada de decisões, é realizada uma reunião para que os membros da família possam expor os seus pontos de vista a respeito do assunto, mas a deliberação final é da matriarca familiar. Quanto aos desafios na gestão da empresa, o gestor não

especificou nenhum desafio e afirmou que cada integrante da família é consciente de sua função na organização, o que evidencia que não há conflitos de interesses no ambiente de trabalho.

Para que seja bem sucedida, a empresa considera que é imprescindível realizar o planejamento, que é feito de modo estratégico. Esse planejamento ocorre semanalmente, por meio de reuniões, nas quais são definidas estratégias de vendas e metas a serem cumpridas a curto e a longo prazo. Tal planejamento é ajustado conforme as necessidades da organização e vem sendo desenvolvido desde a fundação do empreendimento. Segundo Nassif e Lins (2011), o planejamento cuida do futuro da empresa, fazendo um prognóstico dos cenários e proporcionando as condições necessárias para que a empresa enfrente as transformações do meio externo e consiga conquistar os seus propósitos profissionais.

Em relação à capacitação profissional dos membros familiares, foi dito que todos são capacitados para o exercício de suas funções e, além disso, a empresa investe em motivação e treinamento para o aperfeiçoamento de habilidades e competências ligadas à área de atuação. Ao investir na capacitação profissional, Borges (2016) afirma que a empresa promove benefícios para si mesma, pelo fato de que consegue aperfeiçoar a capacidade de produção e de eficiência e, até mesmo, melhorar os rendimentos.

Ao se referir ao processo de gestão da empresa, ficou especificado que a gestão é participativa, com a integralização dos sócios na gestão estratégica. Assim, sempre que necessário, são adotadas estratégias que visam garantir o bom funcionamento da empresa. A adoção de estratégias é uma forte aliada para o desempenho positivo dos resultados do empreendimento, podendo “constituir-se uma melhor arma na área competitiva, resolver os problemas da empresa e otimizar a exploração de possíveis oportunidades” (SILVA; VALDISSER, 2017, p. 116).

5. Considerações Finais

A administração da empresa familiar é marcada por aspectos peculiares e, por isso, a adoção de estratégias de gestão é fundamental para superar as dificuldades e para que a instituição empresarial assegure a sua permanência duradoura no mercado e consiga trabalhar no seu ramo de atuação, primando pela qualidade e bom atendimento da clientela.

As empresas familiares possuem vantagens e desvantagens, sendo dotada de pontos fortes e fracos, os quais podem tanto colaborar quanto atrapalhar o crescimento da empresa. Mediante essa constatação, entende-se que os desafios são inúmeros e, para superá-los, faz-se necessário utilizar ferramentas e estratégias que contribuam para a melhoria da gestão empresarial.

Um ponto crítico que merece atenção especial é o momento da sucessão. Ao ser transferida para a próxima geração, a empresa passa por um processo de transição e é impactada por mudanças significativas tanto nos aspectos administrativos quanto culturais. Por isso, é de grande relevância planejar o processo sucessório para que este não cause interferência negativa ao ponto de prejudicar o bom andamento do empreendimento.

Com base no estudo de caso da casa lotérica, pode-se inferir que para haver êxito no negócio familiar, os interesses da empresa devem ser priorizados e os interesses pessoais devem ficar em segundo plano. Além disso, a família precisa primar por um bom relacionamento interpessoal, evitando conflitos e situações que podem abalar a harmonia, o respeito e o bom senso. Diante da tomada de decisões, é necessário ter objetividade e compromisso, colocando em prática ações e procedimentos para que a empresa atinja suas metas e finalidades, sem permitir que os vínculos familiares se sobreponham aos vínculos profissionais e se tornem um empecilho para o crescimento empresarial.

É válido ressaltar que na empresa familiar em questão, a liderança é pautada no trabalho em equipe, na motivação, na profissionalização e na valorização de cada pessoa que faz parte da organização, a fim de que todos empenhem os esforços necessários para a expansão do negócio.

Em consonância com o contexto globalizado, foi perceptível que o gestor da EF embasa sua prática profissional em um planejamento estratégico, que funciona como um suporte para que a administração seja feita de forma eficiente e em conformidade com as demandas do mercado de trabalho. Vale enfatizar que o planejamento é uma ferramenta essencial no processo de gestão, de modo que auxilia na realização de uma análise do empreendimento em sua totalidade. Ao prever os riscos do negócio, contribui para que as ações desenvolvidas e as decisões tomadas sejam mais assertivas.

6. Agradecimentos

Agradeço, primeiramente, à Deus por me abençoar em todos os momentos de minha vida. Agradeço à minha família, por estar sempre ao meu lado, acompanhando os acontecimentos bons e ruins, ajudando a superar as dificuldades e compartilhando a felicidade proveniente das conquistas pessoais. Agradeço a todos os professores que fizeram parte dessa caminhada para a formação no curso de Tecnólogo em Gestão Pública e, em especial, ao professor orientador que contribuiu para a realização deste trabalho de conclusão de curso. Por fim, agradeço a todos que auxiliaram de forma direta ou indireta para a concretização de meus objetivos.

7. Referências

ADACHI, Pedro Podboi. Família S.A.: A gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Ed. Atlas, 1ª ed., 2006.

BECKER LUZ, Gregui; FREITAS, Ernani Cesar de. A importância de profissionalizar a gestão da empresa familiar para sucessão. *Gestão e Desenvolvimento*, v. 10, n. 1, pp. 31-43, 2013. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0611260256.pdf>. Acesso em: 22 out. 2022.

BORGES, Juarez Camargo. O mercado de trabalho e a qualificação do trabalhador no município de Capão da Canoa: A visão dos empregadores. *Faculdades Integradas de Taquara: Taquara*, 2016. 132 p. Disponível em: <https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/Juarez%20Camargo%20Borges.pdf>. Acesso em: 24 out. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre a sociedade por ações. Brasília/DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm. Acesso em: 27 out. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília/DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 27 out. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Lei 11.196, de 21 de novembro de 2005. Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica; [...]; e dá outras providências. Brasília/DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm. Acesso em: 01 nov. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília/DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 01 nov. 2022.

BRITO, Thiago Silva; ONGARATTO, Jhonata; BUENO, Miriam Pinheiro. Desafios e métodos na gestão da empresa familiar. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 3, pp. 1-15, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i3.26267>. Acesso em: 24 out. 2022.

BUENO, José Carlos Casillas, FERNÁNDEZ, Cármen Díaz, SÁNCHEZ, Adolfo Vázquez. *Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Ed. Thomson Learning, 1ª ed., 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 7º ed., 2003.

COURY, Cibele. *Liderança e cultura organizacional: estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar*. Universidade de São Paulo: São Carlos, 2014. 135 p. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-03122014-163140/pt-br.php>. Acesso em: 25 out. 2022.

FULANETO, Eulália Piedade. *Empresa familiar: o desafios do sucesso*. Fundação Educacional do Município de Assis: Assis, 2020. 52 p. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1711480232.pdf>. Acesso em: 18 out. 2022.

FULANETO, Isabela Piedade. *Empresa familiar: análise e reflexão*. Fundação Educacional do Município de Assis: Assis, 2009. 40 p. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0611260256.pdf>. Acesso em: 21 out. 2022.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Ed. Atlas, 4ª ed., 2002.

GILIOLI, Rosecler Maschio; ZANATTO, Tatiane. Os desafios da gestão em uma empresa familiar. XVII Mostra Científica de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, 2017. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviimostrappga/paper/viewFile/5217/1779>. Acesso em: 24 jun. 2022.

GOMES, Marcus Vinícius Peinado; ALVES, Mário Aquino; FERNANDES, Renê José Rodrigues (org.). *Políticas Públicas de Fomento ao Empreendedorismo e às Micro e Pequenas Empresas*. São Paulo: Ed. Programa Gestão Pública e Cidadania, 1ª ed., 2013.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. O processo sucessório em empresas familiares: o exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. *Organização & Sociedade*, v.11, n.29, pp. 149-172, 2004. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/osoc/a/xZd33MHgkQGQW8tmnVSvS7z/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2022.

LIMA, Maria José de Oliveira. As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social. São Paulo: Ed. Cultura Acadêmica, 1ª ed., 2009. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/cbyx4/pdf/lima-9788579830372-03.pdf>. Acesso em: 19 out. 2022.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. São Paulo: Ed. Pioneira, 5ª ed., 1998.

MACHADO, Daniele Oliveira. Empresa familiar: aspectos positivos e negativos. Fundação Educacional do Município de Assis: Assis, 2014. 42 p. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391224.pdf>. Acesso em: 24 out. 2022.

MACHADO, Hika Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n. 2, pp. 317-323, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/ZT788m5RjcG79xyDgp4fQtM/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 19 out. 2022.

MACIEL, Jullyana Oliveira. O processo sucessório e a cultura organizacional em empresas familiares. Centro Universitário de Brasília: Brasília, 2015. 31 p. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/7591/1/21173772.pdf>. Acesso em: 23 out. 2022.

MAGNUS, Kelly; JAEGER, Silvio Aurélio. Dificuldades e peculiaridades que interferem na gestão das empresas familiares dos municípios de Gramada e Canela – RS. *Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 10, n. 1, pp. 99-120, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.26767/25>. Acesso em: 24 out. 2022.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. Gestão de pessoas: particularidades das empresas familiares. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 3, n. 2, pp. 71-85, 2009.

NASSIF, Monica Erchsen; LINS, Virna Fabrini Lagoeiro. Planejamento estratégico: o caso de uma pequena empresa familiar. Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2011. 67 p. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-98527J/1/tcc_virna_lins.pdf. Acesso em: 04 set. 2022.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade e Finanças*, v. 20, n. 49, pp. 109-125, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/6hDYwpBbQ7RXSdJtzwGRcmF/?lang=pt>. Acesso em: 21 out. 2022.

RIBAS, Rodrigo. Conheça os principais tipos de empresas familiares. 2018. Disponível em: <http://www.idebrasil.com.br/blog/conheca-os-principais-tipos-de-empresas-familiares>. Acesso em: 27 jun. de 2022.

ROSA, Laura Ribeiro. Desafios da gestão em uma empresa familiar: uma experiência na Empresa Buffet Doces Sabores. Fundação Educacional do Município de Assis: Assis, 2014. 66 p. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391431.pdf>. Acesso em: 25 out. 2022.

SANTOS, Ingrid Silva; NASCIMENTO, Rosalina M. L.L. Desafios da gestão organizacional em uma empresa familiar. XIV Jornada de Administração da Unievangélica: Anápolis, 2019. Disponível em: <http://anais.unievangelica.edu.br/index.php/racau/article/view/5397/3035>. Acesso em: 23 out. 2022.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). São Paulo, 2017. Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26%20%20%20>. Acesso em: 24 mai. 2022.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). 2021. Guia completo sobre a gestão das empresas familiares. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2022.

SILVA, Gustavo Henrique Correa da; ALMEIDA, Kalebe Clemente de. Empresa Familiar e seus conflitos. Universidade de Taubaté: Taubaté, 2019. 31 p. Disponível em: <http://repositorio.unitau.br/jspui/bitstream/20.500.11874/3915/1/GUSTAVO%20HENRIQUE%20CORREA%20DA%20SILVA.pdf>. Acesso em: 24 out. 2022.

SILVA, Stephanie Pietra Medeiros dos Santos. A influência do vínculo familiar na gestão empresarial: as relações familiares interferem na gestão? Revista Valore, v. 4, edição especial, pp. 553-571, **2019a**. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/391/325>. Acesso em: 15 out. 2022.

SILVA, Tayná Fernandes Millard e; VALDISSER, Cassio Raimundo. Gestão de empresa familiar: o caso da empresa Castelo dos Pães Ltda – ME. Revista Getec, v. 6, n. 11, pp. 110-129, 2017. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/960>. Acesso em: 19 out. 2022.

SILVA, Vailton Alves. A importância do teinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas: um estudo de caso. Faculdade de Educação: Belo Horizonte, **2019b**. 21 p. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/35803/3/VAILTON%20%20UFMG%20%20FINAL.pdf>. Acesso em: 22 out. 2022.

SOUZA, Esraelyne Olimpio de, et al. Cultura organizacional em empresa familiar: uma revisão sistemática. Id Online Revista de Psicologia, v. 11, n. 36, pp. 13-37, 2017. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/763/1146>. Acesso em: 19 out. 2022.

SOUZA, Jamille Zanetti Teles de. Estudo do processo de profissionalização na empresa familiar. Fundação Educacional do Município de Assis: Assis, 2014. 40 p. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111390505.pdf>. Acesso em: 22 out. 2022.

ANEXOS

Roteiro de entrevista

- 1) A empresa foi fundada por uma ou mais famílias?
- 2) Qual é o segmento de atuação da empresa?
- 3) Qual é a missão da empresa?
- 4) Quais são os valores da empresa?
- 5) Qual é o número de colaboradores? São todos membros da família?
- 6) A convivência familiar facilita ou inibe o processo de tomada de decisão?
- 7) O que é feito em caso de divergência na tomada de decisões?
- 8) Quais os principais desafios enfrentados pela organização?
- 9) Como é feito o planejamento da empresa?
- 10) Os membros da família que atuam na empresa possuem capacitação profissional?
- 11) Como é o processo de gestão da empresa?