

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS CASCA**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**GREI DECESARE**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES:**  
**Um estudo no Restaurante Decesare LTDA**

**CASCA**  
**2014**

**GREI DECESARE**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES:**

**Um estudo no Restaurante Decesare LTDA**

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas, e Contábeis, da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, como parte dos requisitos para obtenção do título em Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Alba Valéria Oliveira Ficagna

CASCA

2014

## **GREI DECESARE**

### **OS DESAFIOS DA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES:**

#### **Um estudo no Restaurante Decesare LTDA**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

---

Prof .<sup>a</sup> Ms. Alba Valeria Oliveira Ficagna.  
UPF – Orientador

---

Prof .<sup>a</sup>  
UPF

---

Prof .<sup>a</sup>  
UPF

CASCA

2014

Dedico o presente trabalho aos meus pais Milton e Isodete, que em todos os momentos, foram tolerantes pela minha falta de tempo, a falta de espaço, a falta de abraço; e que ao mesmo instante, neles é que eu buscava forças para vencer mais esta etapa. Ao meu irmão Jarbas e ao meu namorado Cezar, que sempre estiveram ao meu lado me ouvindo e me dando colo nas horas que mais precisei. As minhas tias Terezinha e Maria e ao meu tio Eugênio, que sempre alimentaram meus ideais com seu amor, enchendo-me sempre de autoconfiança e fé. A eles que sonharam viver comigo este momento, meu amor e mais profunda gratidão.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus e ao Monsenhor João Benvegnú, que esteve presente guiando-me com sua luz divina. Aos meus colegas, em especial Jacenan Facco, Beatriz Deon e Tiago Matiello, que se transformaram em amigos do peito, que lutaram comigo, rindo, chorando e comemorando pelos mesmos motivos.

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

A associação dos estudantes de Vanini, pela parceria, aos colegas universitários pelas brincadeiras nas viagens.

A toda a equipe e família do Restaurante Decesare LTDA.

A todas as pessoas que de certa forma contribuíram para que esse sonho fosse possível.

A todos minha eterna gratidão. Obrigada.

“As nuvens mudam sempre de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim devemos ser todo dia, mutantes, porém, leais com o que pensamos e sonhamos: lembre-se, tudo se desmancha no ar, menos os pensamentos.”

Paulo Baleki

## RESUMO

DECESARE, Grei. **Os desafios da gestão de empresas familiares: Um estudo no Restaurante Decesare LTDA.** Casca-RS. 2014. 50 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

Os desafios da gestão de empresas familiares, as constantes inovações e os avanços tecnológicos motivam as organizações a buscar alternativas para manterem-se no mercado superando os desafios de gestão. Assim, para o estudo, buscaram-se conceitos relacionados aos desafios de gestão enfrentados pelas empresas familiares, em autores como Adizes (1996), Grzybovski e Tedesco (2002), Grzybovski (2002), Bernhoeft (1989), Leone (2005), Bornholdt (2005), Lodi (1993), entre outros. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, desenvolvido por meio de entrevista com os sócios proprietários do Restaurante Decesare LTDA. O objetivo do estudo foi identificar os desafios enfrentados pelos proprietários do Restaurante Decesare LTDA, presentes na gestão, em razão de a empresa ser familiar, considerando as especificidades e características do ambiente de negócios em que atua. Os sócios demonstraram que os desafios enfrentados pela empresa são: o processo de gestão não ocorre de forma planejada, prejudicando seu crescimento; por ser um empreendimento em uma localidade do interior, com pouca movimentação de pessoas, um grande desafio é o de sua sobrevivência; carece de organização; não tem um controle específico de entradas e saídas de caixa; não possui um controle e cadastro de clientes da empresa; a mão de obra é pouco qualificada; a área de marketing da empresa nunca foi explorada; e, também, é necessária a manutenção do convívio respeitoso entre os colaboradores e integrantes da mesma família. Conclui-se que o fato de ser família e ser empresa ao mesmo tempo não é uma tarefa fácil, porém, se os proprietários tiverem um planejamento formal e uma organização básica, a empresa pode se destacar no mercado pela confiança passada pela família e ser, assim, um empreendimento de sucesso.

**Palavras chave:** Empresa familiar. Profissionalização. Sucessão.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura 1 – Fases do ciclo de vida das organizações.....</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 1 - Principais pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares .....</b>	<b>20</b>



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	11
1.2	OBJETIVOS .....	12
1.2.1	Objetivo geral .....	12
1.2.2	Objetivos específicos .....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1	EMPRESA FAMILIAR .....	13
2.2	PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	15
2.3	SUCESSÃO.....	17
2.4	CICLOS DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR.....	18
2.5	DESAFIOS ENFRENTADOS PELA EMPRESA.....	20
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	23
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	23
3.2	CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	24
3.3	UNIVERSO DA PESQUISA.....	24
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	25
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	26
<b>4</b>	<b>RESULTADO DA PESQUISA</b> .....	28
4.1	CONTEXTO DA EMPRESA.....	28
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS ( ENTREVISTA E OBESERVAÇÃO).....	29
4.3	SUGESTÕES.....	40
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	42
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS PROPRIETÁRIOS</b>	
	<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	
	<b>APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Hoje, as empresas com gestão familiar representam um universo importante para a economia. A governança nas empresas familiares deve ser procedida com cuidado para que uma decisão ou uma atitude não possa comprometer o negócio da empresa, bem como todo seu patrimônio e até mesmo o futuro da mesma. Encontrar o perfil de cada colaborador talvez seja um dos maiores desafios interno das empresas, pois, por se tratar de família, em algum momento pode-se estar priorizando algum familiar com cargos determinados que, talvez, o mesmo não tenha a real capacidade.

Diante do mercado, algumas empresas são vistas como ultrapassadas, por serem familiares, talvez por não transmitir a ideia de profissionalização, quando comparadas com outras do mesmo ramo. Nas organizações familiares, o que normalmente acontece é que todos seus membros fazem de tudo, pois os cargos não são determinados. Assim, há uma ordem na desordem, a qual é compreendida apenas pelos seus membros e que pode representar desafios em conquistar ou manter níveis elevados de competitividade num mercado dinâmico como o global.

Por essas razões, o presente estudo tem como tema central os desafios presentes na gestão de uma pequena empresa familiar. Esse tema contempla o estudo sobre a vivência de pais e filhos no que consiste ao processo sucessório que implica no futuro da mesma. Para refletir acerca dessa realidade, Oliveira (2010) afirma que “a abordagem interativa com os executivos parentes deve ser muito bem delineada e operacionalizada, pois as possibilidades de atritos – o lado negativo dos conflitos – são, normalmente, maiores do que em uma empresa com administração profissionalizada.” Assim pressupõe-se que a maneira pela qual a organização realiza a adaptação estratégica está diretamente ligada à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente. Tais ações poderão assegurar a sobrevivência organizacional, bem como as vantagens competitivas presentes na organização.

A empresa familiar representa a maioria das empresas da nossa economia. Tanto

micro, pequenas, quanto médias ou grandes empresas, todas em sua maioria têm ou tiveram origem na organização familiar, seja no capital para sua constituição, seja com os elementos formados de seu corpo gerencial. (SEBRAE, 1998).

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O estudo tem por finalidade avaliar as características das empresas familiares, desafios enfrentados, seu comportamento diante de fatores como a sucessão, ampliação da capacidade e seu futuro comprometimento. Essa finalidade no decorrer do trabalho será apresentada com estudos baseados na empresa Restaurante Decesare LTDA. Tal dimensionamento procede por acreditar-se que a problemática relacionada ao “fracasso” de uma empresa familiar pode estar ligada com a administração familiar da empresa.

A gestão de empresa familiar é um tema complexo e bastante discutido na literatura gerencial, por contemplar três dimensões igualmente complexas, as quais são a família proprietária, a propriedade e a gestão da empresa (GERSICK et al, 1997). O tema torna-se ainda mais complexo quando se tenta incluir a emoção como uma quarta dimensão, seja a do afeto entre familiares, os sentimentos entre irmãos no processo decisório, os sentimentos não podem ficar em primeiro lugar, o lado profissional deve prevalecer quando o assunto são os negócios.

Para discutir a realidade local, optou-se por estudar um caso no segmento de fornecimento de refeições, no município de Vanini, na região Norte do Rio Grande do Sul. Esta empresa familiar é constituída por três irmãos e existe a mais ou menos há uns 60anos, mas sob a direção da família Decesare completará dez anos em março do ano de 2014. No entanto a empresa tem como objetivo social prestar serviços de Hotelaria, estação Rodoviária, Bar, Lancheria e Restaurante. Contudo, apenas um dos três sócios dedica-se integralmente à empresa da família, o que gera certos conflitos no administrativo da empresa, como prestação de contas, dinheiro em caixa, entre outras. É importante ressaltar que a empresa utiliza boa parte de seus rendimentos (aplica), no patrimônio da empresa, melhorando suas instalações, buscando inovações, e produtos que possam agregar “valor” para o empreendimento.

Importante destacar que a empresa está situada em um município pequeno (população de 1.984 hab, fonte IBGE) distante dos grandes centros comerciais (capital Porto Alegre) ou Pólo regional (Passo Fundo, Caxias do Sul), fazendo com que a família questione o futuro do

empreendimento. Muitos são os desafios a serem enfrentados, como a ampliação da capacidade do restaurante ou ocupação hoteleira, atração de novos clientes e/ou fidelização dos atuais.

Diante do exposto, formula-se o seguinte problema de pesquisa: **Como os proprietários do Restaurante Casarão podem superar os desafios presentes na gestão em razão de ser familiar considerando as especificidades e características do ambiente de negócios em que atua?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar os desafios enfrentados pelos proprietários do Restaurante Casarão presentes na gestão em razão de a empresa ser familiar, considerando as especificidades e características do ambiente de negócios em que atua.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Descrever a empresa familiar em análise;
- b) Descrever os desafios da gestão organizacional relatados pelos proprietários;
- c) Sugerir ações que visem superar os desafios da empresa familiar estudada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

No presente capítulo são apresentados os conceitos relacionados à empresas familiares dos principais estudiosos na atualidade e as principais características da empresa familiar, bem como o que há escrito sobre desafios enfrentados nas diferentes fases do ciclo de vida e no processo de profissionalização e sucessão das empresas familiares.

### **2.1 EMPRESA FAMILIAR**

Nas empresas familiares são vários os aspectos que distinguem a empresa familiar de outros tipos de organizações, em sua cultura e tomada de decisões. As empresas familiares compõem-se de uma família e uma empresa, embora sejam instituições separadas, cada um com seus membros, metas e valores próprios são levados a uma condição de sobreposição nos negócios.

Segundo Lodi (1993), a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria, comando está ligada ao fator hereditário a onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. O autor também conceitua empresa familiar como; aquela que nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão do poder.

Lodi (1993) também afirma que a empresa familiar precisa definir com objetividade como os parentes estão contribuindo para o sucesso do empreendimento, o que implica num programa sistemático de avaliação dos diretores e gerentes. É imprescindível que a organização saiba claramente quais são suas forças e suas fraquezas.

Grzybovski e Tedesco (2002) também menciona que os objetivos de uma empresa é definir, produzir e comercializar produtos e serviços e ao mesmo tempo para realizar tais atividades, constituir os sistemas operacionais e administrativos apropriados para profissionalizar a gestão e, assim, dar sustentação a seu desenvolvimento.

É relevante considerar que o histórico da empresa serve para caracterizar a empresa como sendo familiar, pois conforme Bernhoeft (1989, p.36), aponta:

A origem destas empresas tem um ponto em comum: ela é um ideal que deu certo [...] Houve um comportamento empreendedor do fundador, que batalhou para viabilizar sua ideia. [...] Para muitos desses fundadores, a empresa é sua própria razão de ser ou sua realização maior.

São várias as características de uma empresa familiar, segundo Bernhoeft (1989, p. 37). Para o autor, existem alguns pontos em comum que caracterizam uma empresa familiar, que são os seguintes:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos: são os “velhos da casa” ou ainda “os que começaram com o velho”);
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes, tais como: não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho etc.;
- Postura de austeridade seja na forma de vestir, seja na administração de gastos;
- Expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa;
- Dificuldade na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Identificar uma pessoa que tenha as características citadas pode ser essencial para garantir a continuidade da empresa familiar. Ter um processo rigoroso na seleção do sucessor

é recomendado, porque força o desenvolvimento dos herdeiros e desperta o desejo de manter o negócio da família. Conforme Bornholdt (1989, p. 19)

O governo da empresa familiar possui peculiaridades que vão além da administração dos sistemas: família, sociedade, empresa e todas as suas inter-relações nos campos financeiros, jurídicos e afetivos. Geralmente, esses sistemas se fundem, se sobrepõem e são interdependentes. Nessa dinâmica, existem muitos aspectos a serem considerados, como a cultura organizacional, o processo sucessório e a governança da empresa e da família.

Para Leone (2005), as pequenas e médias empresas familiares são ágeis, inventivas, tem empregados esforçados, leais e não precisam de estruturas hierárquicas duras, porque naquelas o princípio da autoridade é menos importante que o da iniciativa individual. Não é por outra razão que decisões cruciais para a vida do negócio são tomadas com rapidez de fazer inveja às companhias mais eficientes.

A empresa familiar deve ser preservada de qualquer conflito ou confronto de gerações. O respeito pela experiência dos mais velhos deve ser o ponto de partida para manter o bom relacionamento interfamiliar, para que a juventude também possa apresentar as suas ideias inovadoras, deve-se ter consciência de que todas as empresas passam em algum momento por alguma dificuldade, no caso da empresa familiar uma de suas maiores dificuldades é em saber separar as coisas, empresa e família, e não misturar as finanças do empreendimento com as finanças particulares.

## 2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMÍLIA

Segundo Grzybovski (2002 p. 78), o processo de profissionalização da administração pode ser apreendido em sua globalidade, como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento.

Os elementos para a profissionalização da gestão da empresa familiar, segundo Grzybovski e Tedesco (2002) têm seus objetivos bem claros ao se referir a uma empresa familiar. O objetivo de uma empresa é definir, produzir e comercializar produtos e serviços, realizando suas atividades rotineiras seu sistema operacional e administrativo apropriado para a sustentação, profissionalização e gestão da empresa.

As fases de crescimentos são caracterizadas por fatores como:

- a) estilo gerencial (comando);
- b) estrutura organizacional;
- c) nível de informatização dos sistemas administrativos;
- d) objetivos estratégicos.

Lodi (1993) define profissionalização como sendo o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Lodi (2003) nos coloca que na empresa familiar, profissionalização implica em três pontos básicos:

- a) O sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa;
- b) O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
- c) O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

A profissionalização da administração tem sido apontada como uma das alternativas para a solução de problemas de sucessão. A referência é feita ao profissional não familiar, mas nada impede que a empresa se profissionalize através de membros da família, profissionalmente preparados. Além da competência, a empresa necessita de postura profissional de seus dirigentes. Para Lodi (1996) Profissionalização é o processo pelo qual uma organização assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas é a adoção de determinado código de formação ou conduta num grupo de trabalho, é a substituição de métodos indutivos por métodos impessoais e racionais.

É de grande importância a escolha do profissional certo para o cargo certo sem receber influência de acionistas ou membros da família. Leone (2005, p.43) conceitua que “profissionalizar significa criar competência nas pessoas e nas organizações”.

Para Oliveira (2010), “é necessário saber distinguir os diferentes papéis que o proprietário da empresa familiar desempenha: o de executivo da empresa familiar e o de pai, tio ou avô de um jovem profissional que está iniciando o trabalho na empresa familiar”, pois, às vezes, pode acontecer de “esse executivo tem dificuldade de tratar os novos membros da família que assumem cargos na empresa como novos colegas de trabalho, e os trata como filhos, sobrinhos ou netos imaturos e sem qualquer experiência.”



### 2.3 SUCESSÃO DA EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Lodi (1993, p. 7), “o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase da sucessão, é quase sempre o resultados de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás”.

Outro problema enfrentado pela empresa familiar no processo sucessório é a “rivalidade entre os irmãos”. Problema esse que traz graves consequências para a empresa, abalando também a estrutura e os laços familiares, proporcionando um clima pesado e de difícil convivência para ambas as partes.

O problema não está só entre os irmãos, como a rivalidade e a disputa citada anteriormente, mas também entre pai e filho. Segundo Lodi (1993, p. 8), “toda crise sucessória está assentada num conflito edipiano entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, os problemas de planejamento e de organização da firma, as decisões de novos produtos e investimentos servem de palco para o drama”.

A questão do processo sucessório nas empresas familiares aparece, em significativa parte das vezes, como a mais problemática, pelo simples fato de que envolve disputa dos herdeiros pelo poder e pelo controle dos negócios e empresas.

Uma ideia para amenizar esse problema é esticar o período de treinamento do herdeiro e fazê-lo trabalhar durante muitos anos e de forma intensa, em várias atividades alocadas nos níveis hierárquicos mais inferiores da empresa. Essa situação também proporciona a vantagem de consolidar um nível de conhecimento da empresa mais adequado ao executivo herdeiro, o que facilitará seu processo decisório em momentos futuros. (OLIVEIRA, 2010, p. 18)

Segundo Bornholdt (2005) é importante a ressalva de que os sucessores não são somente familiares que desfrutam da satisfação de estar no comando dos negócios, este é um processo de profundo aprendizado sobre as atitudes e condutas das pessoas na individualidade e no grupo. As ações dos sucessores têm as mais profundas consequências nas vidas de outras pessoas, na empresa, na família e nos apostadores, positiva ou negativamente, e às vezes para sempre na vida, implicando no laço familiar.

Bornholdt (2005 p.64) considerando a importância das conquistas, para que o herdeiro, ao receber a herança da sucessão possa usufruir o poder com a liderança efetiva, ele deve passar pela “apoderação” (conquista), junto aos familiares e aos executivos, de duas questões básicas: (a) confiança; e (b) o respeito.

Lodi (1993) o problema da sucessão na empresa familiar é um dos processos na qual todas as empresas familiares passam. O conflito na fase da sucessão é quase sempre o

resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão anos atrás. A sucessão é determinada em longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para os negócios.

De acordo com Grzybovski (2002)

o problema sucessório é, talvez, o elemento mais preocupante da empresa familiar por implicar a sua sobrevivência, a expansão e a própria continuidade. A sucessão manifesta historicidade, não se baseia unicamente na racionalidade administrativa. A sucessão envolve preparação, profissionalização, forte vínculo, empatia, confiança e lealdade familiar; implica ter a carga do passado presente e as expectativas e obrigações futuras a materializar; a dinâmica da imitação/superação fazendo parte do seu cotidiano. O fundador enfatiza valores que se tornam parte dos princípios da família e dos negócios, os quais são incorporados à cultura da empresa e são amplamente referenciados após a sua partida.

O processo de sucessão nas empresas relaciona-se com continuação, dar sequência a um trabalho já iniciado, renova a empresa, motiva os colaboradores e familiares, promove uma mudança na empresa, traz novos “ares” para a mesma.

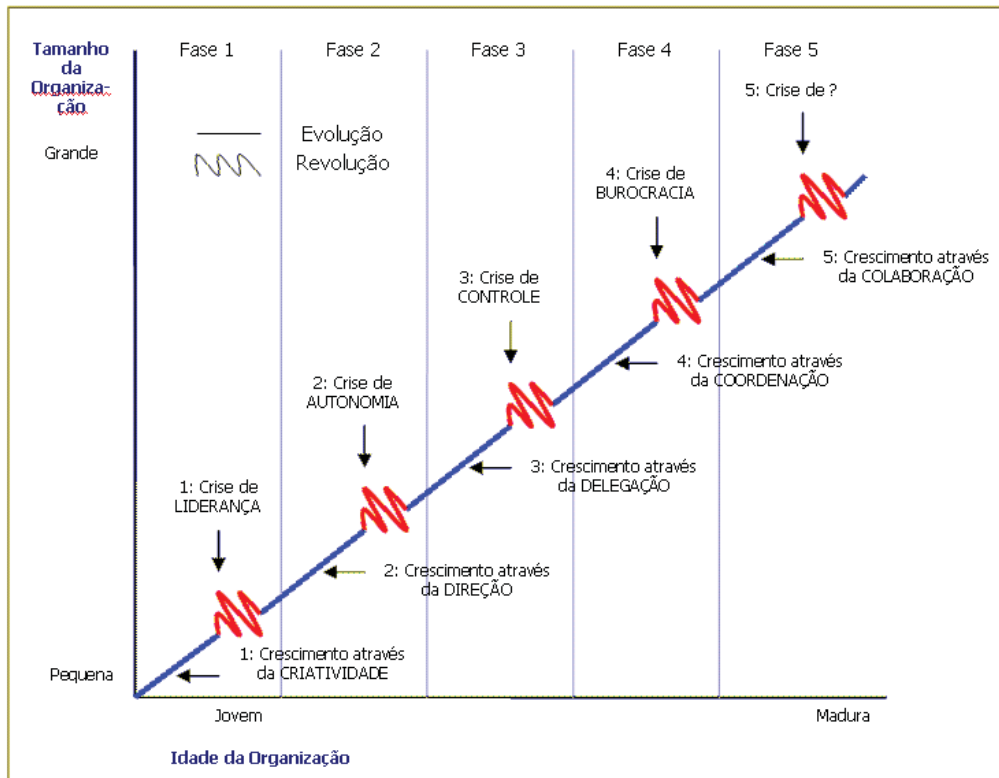
## 2.4 CICLOS DE VIDA DA EMPRESA FAMILIAR

Segundo Adizes (1996, p. 4), “O propósito da gerência deve ser promover o crescimento equilibrado ou rejuvenescimento, e levar a organização à plenitude, mantendo-a lá”.

Nascer, crescer, se tornar madura, e morrer, é o ciclo do que tem vida, mas em uma empresa o morrer não deve fazer parte da história, o início do sucesso gerencial não é, portanto, a eliminação de todos os problemas, mas sim a concentração naqueles problemas pertinentes ao estágio atual da organização no ciclo de vida, utilizar tudo o que leva a empresa a buscar soluções fora do dia a dia, deve utilizar como fases de crescimento da empresa, como obstáculos de crescimento.

Segundo Adizes (1996) nos diz, em outras palavras, para termos sucesso gerencial, temos que diferenciar entre problemas normais, que surgem numa organização num determinado estágio do seu desenvolvimento, e os problemas anormais ou patológicos que podem levar à morte da empresa.

Greiner (1998) indica que os momentos de crise acontecem em instantes determinantes dentro de cada fase e a evolução da empresa para o próximo estágio depende de uma revolução bem sucedida, como mostra a figura 1:



**Figura 1 – Fases do ciclo de vida das organizações**

Fonte: Adaptado de Greiner (1998)

Pode-se perceber com este gráfico que cada ciclo compõe uma fase de crises e consequentemente um passo para o crescimento, e para que isto ocorra devem ser enfrentados em equipe, quanto mais cooperação, mais crescimento para a empresa. Superam-se desafios, e assim pode-se evoluir como um todo avançando os estágios os ciclos de vida da empresa.

A literatura em gestão apresenta alguns estudiosos que adotam tipologias que tratam do ciclo de vida das organizações, como:

- Mendhan (1989)
- Miller (1989)
- Kaufmann (1997)
- Adizes (1990)
- Leone (1994)
- Diegues e Blanc (1995)

- Gersick et al. (1997)

Apesar do relativo número de representantes desta área de administração, para este estudo, adotou-se tipologia de Adizes (1990). A referida fundamenta-se na existência de problemas normais e anormais nos estágios de ciclos de vida das organizações. Os primeiros podem ser resolvidos com sua própria energia interna e os segundos exigem intervenção externa.

## 2.5 DESAFIOS ENFRENTADOS PELA EMPRESA FAMILIAR

Os desafios de uma empresa familiar segundo Bornholdt (2005), é um mundo fascinante, mergulhar no mundo das empresas familiares, com base na prática aliada à teoria, proporciona um desafio permanente. A complexidade das relações afetivas e financeiras de núcleos familiares encanta, atrai e provoca um desejo e uma necessidade de buscar novos conhecimentos e novas experiências.

Desafio é toda e qualquer batalha enfrentada por uma ou várias pessoas para a conquista de algo. Quando nos deparamos com dificuldades para podermos prosseguir com nossos objetivos, nomeamos de desafios, eles fazem com que tenhamos que nos esforçar além do que o planejado na busca pela realização de objetivos. Ricca (1998), no quadro1, demonstra os principais desafios como pontos fortes e fracos apresentado pelas empresas familiares.

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Carisma do fundador;	Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inova;
Rapidez de decisão;	Incompatibilidade de personalidade com o controlador;
Nome do fundador como um símbolo;	Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional. Insegurança em relação à continuidade das políticas;
Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com os do fundador;	Permite empregar profissionais não competentes;
Agilidade nas decisões;	As decisões baseadas em poucas pessoas podem não obedecer a uma lógica (podem ser muito pessoais);
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais;	Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa;
Objetividade	Pouca liberdade para “sair dos trilhos”;
	Continuação...

Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança;	Formação do sucessor dentro da própria empresa (“ele adquire todos os vícios”);
Liderança definitiva. Poder de decisão. Confiança;	Interesses pessoais. Conflito de interesses. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador;
Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão;	Centralização de poderes. Envolvimento subjetivo;
Preocupação com a responsabilidade social, ;Relações informais entre os diversos níveis;	Não conformidade com novas realizações. Adaptação e assimilação mais lentas; Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial;
Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados; Tradição em tudo que faz.	Receio de inovação (barreiras). Muita incompetência; Conflitos de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização; Muito atrito entre os membros da 2ª e 3ª geração da família. Briga pelo poder.

**Quadro 1 - Principais pontos fortes e pontos fracos das empresas familiares**

Fonte: Ricca (1998, p. 46-49).

As empresas familiares consideradas mais enxutas e mais ágeis em seus processos decisórios, respondem por cerca de 90% de todos os empreendimentos brasileiros. Apesar de vantajosas sob vários aspectos, muitas dessas organizações têm vida curta ou terminam com a primeira geração, devido a fatores que vão além do mercado, o desafio de ser dentro uma pessoa que possa ir a diante com os negócios da família, é algo ainda não é visto como um obstáculo para o futuro da empresa. (FLORENCIO, 2013).

A principal dificuldade enfrentada pelas organizações familiares é convencer os fundadores a abrirem mão do controle na hora certa. Em segundo lugar, vem a dificuldade de se definir a melhor estratégia de negócio. Na sequência, a rivalidade entre irmãos e a dispersão e o desinteresse dos primos pela empresa. Por último, vêm o nepotismo e dificuldade em atrair talentos de fora da família. As famílias pouco ou nada exigem de experiência da próxima geração para ingressar no negócio. A ideia de que outra pessoa tomara a frente dos negócios, é desafiadora para os donos dos negócios familiares.

Outra situação comum é os donos se dedicarem apenas à operação e esquecerem a gestão. “Os donos ficam centrados em” oferecer determinado serviço para o qual são capacitados e deixam de lado a administração, no qual seria a hora ideal para deixar que os filhos passem a cuidar e se responsabilizar por este setor, também não é raro as empresas errarem ao conduzir herdeiros sem aptidão para dentro do negócio. Em caso de não ter a quem repassar estes comandos, o desafio de contratação de um membro de fora da família é algo que ainda deve “amadurecer” entre os gestores das empresas familiares. (RICCA 1998).

Não há mal nenhum se os dos filhos dos donos não quiserem levar a diante, ou não terem perfil para os negócios da família, a opção de contratar outra pessoa deve existir, quando a capacidade de liderar com situações novas inusitadas estão distantes do sucessor e esta ideia deve ser delicadamente tratada caso isso vir a ocorrer no âmbito das empresas familiares. A questão das finanças são sempre setores de dentro das empresas onde requer muita paciência, entendimento da

pessoa que conduz o caixa e habilidade, o desafio de fazer com que os envolvidos no negocio não misturem as finanças do empreendimento com as finanças particulares, é um fator que se não for bem conduzido poderá levar a falência da empresa, o cuidado é imprescindível. "A pessoa acha que o caixa da empresa e seu saldo bancário são a mesma coisa", quando isso acontece a empresa esta em perigo. (FLORÊNCIO, 2013). A empresa familiar tem muitos desafios a enfrentar para manter a sua sustentabilidade num mercado muito competitivo dos dias de hoje.

Dentre os maiores desafios podem ser citados:

- Centralização: Esse é um dos maiores desafios, pois alguns gestores centralizam o poder e a tomada de decisão, fazendo com que a empresa fique mais lenta e perca potencial nos profissionais com maior grau de autonomia e às vezes com maior conhecimento administrativo, pois não se sentem motivados com a exclusão nas decisões;
- O desafio de manter o controle acionário e mercadológico;
- O desafio da continuidade da empresa, ou seja, o desafio da Sucessão;
- Falta de um pensamento estratégico, pois em sua grande maioria, a empresa familiar possui agilidade nas ações e nas suas decisões, fazendo com que o pensamento estratégico seja levado em segundo plano;
- Falta de profissionalização: muitos processos e ferramentas são feitos de forma caseira, não utilizando o que já se tem de melhor no mercado para gerar mais lucro para a empresa;
- Oferecer benefícios individualizados sem política clara: o que a princípio é feito para ajudar, principalmente colaboradores em momentos difíceis, pode virar fonte de reclamação por parte dos demais.
- Falta de padronização nos procedimentos administrativos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo tem como abordagem a pesquisa exploratória, a qual possibilitou proporcionar uma maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícita (DIEHL TATIM, 2004). A pesquisa ocorreu por meio de levantamentos bibliográficos e entrevista conduzida, feita com os fundadores e atuais empresários da empresa Restaurante Decesare LTDA.

O estudo teve caráter qualitativo, para obter melhores resultados diante do tema estudado, já que o foco em questão do trabalho é entender se a empresa estudada está preocupada com seu futuro nas questões como a sucessão e profissionalização das mesmas, em um ambiente de localização extremamente cauteloso. Neste cenário todas as mudanças e investimentos empresariais devem ser imensamente estudados para que isso não possa vir a comprometer toda a estrutura da empresa e o negócio familiar. A pesquisa qualitativa busca aprofundar o conhecimento do objeto pesquisado (HAIR JR., 2005).

O método de pesquisa que foi utilizado é o método de pesquisa qualitativa, sendo que. O procedimento técnico é um estudo de caso. Diehl e Tatim (2004, p.61) definem estudo de caso como um estudo profundo e exaustivo de um de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

### 3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise do presente estudo são:

- Empresa familiar: O conceito de Lodi (1993), para quem a empresa familiar é "aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador". Atualmente existem diversos conceitos de empresa familiar, mas para este estudo será utilizado o conceito citado acima por demonstrar maior familiaridade com as empresas pesquisadas no estudo.
- Sucessão: Segundo Oliveira (1999), são dois os tipos de processos de sucessão em empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. O autor descreve a sucessão profissional como aquela em que a empresa contrata profissionais externos para os postos de gestão, entende-se como sucessão profissional aquela em que os postos de gestão são ocupados por profissionais, quer sejam familiares ou profissionais de mercado.
- Profissionalização: Para Lodi (1993) Profissionalização é um processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume praticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é adoção de determinado código de formação ou de conduta, num grupo de trabalho, é substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Todas as categorias deste estudo foram analisadas por meio da coleta por entrevistas realizadas com os três sócios.

### 3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.63), na pesquisa científica em que se quer conhecer as características de uma determinada população é comum observar apenas alguns elementos e a



partir dos resultados dessa amostra obter valores aproximados ou estimativas para as características de interesse conjunta. Para Diehl e Tatim (2004, p. 64) universo e população é um conjunto de elementos fáceis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por famílias, pessoas, empresas, ou qualquer outro elemento conforme o objetivo da pesquisa.

Tendo em vista isto, o estudo teve como universo de pesquisa a empresa Restaurante Decesare LTDA, através de análise e coleta de dados junto aos sócios. A empresa pesquisada atua no ramo alimentício, sua área de trabalho é restaurante, lancheria, tendo também os serviços prestados junto ao mesmo estabelecimento o de hotelaria, bar e rodoviária.

O universo de pesquisa é constituído pelos três sócios, proprietários da empresa e membros da família, que por sua vez também puderam expor suas opiniões sobre as questões analisadas. Os demais integrantes da família e participantes da empresa se dão num total de cinco pessoas, sendo que dois deles são filhos de um dos sócios, a esposa de um deles e duas tias irmãs dos sócios.

### 3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Um dos métodos de pesquisa muito eficaz é a observação do ambiente, para compreender a dinâmica interna, seja pela postura e comportamento dos gestores, produção, seja para diagnosticar procedimentos, processos e sistemas que podem comprometer a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Com essa técnica de observação, identificaram-se os fatores que necessitam de mudanças e os pontos fortes que, por vezes, não são trabalhados de forma que a empresa se beneficie deles. A pesquisa foi realizada com os três sócios fundadores da empresa, sendo a coleta de dados constituída por uma entrevista semiestruturada, conduzida pelo pesquisador com perguntas abertas para obter informações mais detalhadas, rápidas e precisas, buscando aprofundar a situação. A entrevista tem como objetivo a obtenção de informações dos entrevistados, sobre determinado assunto. As informações obtidas deram-se através da observação direta intensiva com a técnica da entrevista.

Segundo o que nos ressalta Hair Jr., Joseph F. (2005), uma entrevista em profundidade é uma sessão de discussão entre o entrevistador e o entrevistado. Os entrevistados são escolhidos pelo seu conhecimento especializado sobre o determinado assunto, ou seja o

principal gestor do setor em análise, uma entrevista em profundidade permite uma sondagem muito mais profunda do que a do grupo de foco.

Um dos métodos de pesquisa muito eficaz é a observação do ambiente, para compreender a dinâmica interna, seja, pela postura e comportamento dos gestores, funcionários, produção, seja para diagnosticar procedimentos, processos e sistemas que podem comprometer a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Com essa técnica de observação, identificaram-se os fatores que necessitam de mudanças e os pontos fortes que, por vezes, não são trabalhados de forma que a empresa se beneficie deles. (HAIR JR., 2005)

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Diehl e Tatim (2004, p. 82) afirmam que os dados coletados, sejam eles de caráter qualitativo ou quantitativo, sempre são submetidos a algum tipo de análise, a fim de permitir uma adequada interpretação e posterior construção de propostas. A análise e interpretação dos dados baseiam-se em informações a respeito de produtos, serviços, atendimento, respectivo futuro, opiniões, onde as mesmas foram coletadas através de questionários e em seguida analisados e interpretados por meio de análise, que permite nos permite e nos leva a respostas buscadas ao longo do desenvolvimento do trabalho, relacionando variáveis dependentes que é o que o estudo deseja explicar.

O procedimento qualitativo se refere ao caráter subjetivo de alguns temas, ou seja, trabalha com o universo dos significados, aspirações, crenças, valores e atitudes. Para Diehl e Tatim (2004), a pesquisa qualitativa tem a facilidade de descrever determinado problema, analisando as variáveis e classificando os processos experimentados, permitindo uma interpretação particular da empresa. A análise dos dados será feita a partir dos dados coletados nas entrevistas com os gestores da empresa familiar estudada, onde, foram confrontados com os conceitos levantados no referencial teórico, caracterizando desta forma a pesquisa como qualitativa. Os dados da pesquisa foram registrados através de relatórios escritos pelo pesquisador e a análise se baseou em análise de conteúdo das entrevistas feitas para argumentar e concluir.

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

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

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

### **4.1 CONTEXTO DA EMPRESA**

A empresa estudada encontra-se instalada na parte do terreno urbano número 04, matrícula 11.465, da quadra de número 36, da cidade de VANINI-RS, com a área superficial de 660,00 m<sup>2</sup> (seiscentos e sessenta metros quadrados), com uma casa de madeira coberta com telhas de barro tipo francesas, com 108,00 m<sup>2</sup>, ou seja de 9,00x12,00m., com as seguintes medidas e confrontações: ao NORTE, na extensão de 33,00m., com o terreno número 03 da mesma quadra número 36; ao SUL, na extensão de 33,00m., confrontando com a Rua Duque de Caxias, lado ímpar; ao LESTE, na extensão de 20,00m., com terras do mesmo lote número 04 (área “B”), e ao OESTE, na extensão de 20,00m., confrontando com a Rua Presidente Vargas, lado par. Área localizada na esquina das Ruas Duque de Caxias e Presidente Vargas, no quarteirão formado por estas e mais as Ruas Tancredo Neves e Castelo Branco.

A sede da empresa esteve desde o início de suas atividades no mesmo local; está no mercado há 10 anos, desde 2004, prestando serviços de Hotelaria, Restaurante, Lancheria, Bar e estação Rodoviária, constituída por somente membros da família, possui três irmãos como sócios, cada um possui 33,33% do capital, os mesmos possuem idade entre 40 a 60 anos, os demais colaboradores da família possuem idade de 17 a 60 anos, o dinheiro é utilizado para gastos familiares, utilizado para giro de capital da empresa e investimentos na empresa.

A empresa utiliza o Simples Nacional, um sistema simplificado de recolhimento de tributos e contribuições federais para micro e pequenas empresas.

A empresa presta contas com a Receita Federal através da contabilidade regular, conforme normas da legislação vigente. Como eles utilizam o simples nacional, a principal informação é a declaração do imposto de renda.

Quanto à sucessão, a organização está em sua primeira gestão, iniciou sua gestão em 20 de março de 2004, até os dias de hoje, tendo muitos planos almeçados para o futuro da empresa.

Na sua estrutura atual, a empresa é gerida por três sócios proprietários, membros da família, que são irmãos e possuem cônjuge e filhos, são no total de sete pessoas na empresa Restaurante Decesare LTDA.

#### 4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS (ENTREVISTAS E OBSERVAÇÃO)

Nesta seção são apresentadas, analisadas e interpretadas as respostas da entrevista aplicada aos 3 sócios-proprietários da empresa familiar.

1-Você considera que sua empresa por ser uma empresa familiar possui vantagem sobre as demais do mesmo ramo de atuação? Quais são as vantagens?

Sócio 1: “Sim, possui por se tratar de uma empresa familiar nos remete a seriedade e confiança em tudo o que faz, nos municípios de interior isso é mais comum de se ver com mais frequência e as pessoas também já estão acostumadas a serem tratadas diretamente com os donos, é ótimo para a empresa, mas a família deve estar em sintonia e trabalhar unida para conquistar o sucesso. Um fator de extrema relevância é quanto aos custos, sem ter de pagar um funcionário de fora do seu ciclo a coisa flui com mais rapidez, e sobra mais no final do mês.”

Sócio 2: “Sim, possui quanto ao tratamento aos clientes, a qualidade dos produtos que é feito por eles, a simpatia no atendimento, nas negociações, nas compras com fornecedores, e quanto ao custo benefício diante da concorrência, sendo da família todos devem dar seu máximo para que tudo de certo, e por não terem o ‘custo de mão de obra’”.

Sócio 3: “Possui vantagens por já ter um nome e uma confiabilidade no mercado.”

Toda e qualquer empresa tem a suas vantagens e desvantagens, seus prós e contras, mas no mercado dos dias de hoje a competitividade as torna desafiadora, os maiores desafios são na administração, o comando da empresa quando a mesma é familiar se torna mais delicado porque a estrutura da empresa é a família.

Segundo Rosseto et al. (1996, p.114 apud GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002, p. 19), as organizações empresariais atuais apresentam capacidade de ajuste, seja modificando suas estruturas e operações, seja manipulando o ambiente, a fim de manter ou melhorar sua eficácia. Assim, pressupõe-se que a maneira pela qual a organização realiza a adaptação estratégica está diretamente ligada “a habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e programar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente”. Tais ações poderão assegurar a sobrevivência organizacional, bem como as vantagens competitivas presentes na organização.

Os administradores das empresas familiares trazem consigo uma formação de poder e riqueza, herdados de pai para filho, em função disto, indaga-se a falência ou crescimento justificar-se-iam pela atitude de comportamento dos administradores, ai se consagra a vantagem da empresa familiar no mercado.

## 2- Quais as principais dificuldades encontradas na gestão familiar?

Sócio 1: “Acredito que as principais dificuldades encontradas quanto à gestão, estão diante da falta de obediência, falta de planejamento para o futuro da empresa, e maior delas é quanto a retorno financeiro, giro de capital (dinheiro), para podermos investir e melhorar o negócio.”

Sócio 2: “Quanto à falta de comando e obediência, a família vai crescendo e todos começam a se sentirem ‘donos’, querem opinar e comandar daí começa virar bagunça e a pessoa que é autoridade da família começa perder seu ‘posto’. Acho que se sempre deu certo desta maneira com uma pessoa mais no comando assim deverá ser.”

Sócio 3: “A dificuldade está na maneira de administrar.”

De acordo com Bornholdt (2005), Definir as normas e as regras entre os interesses individuais em prol do coletivo (empresa) é fundamentalmente um processo de renúncias. As renúncias da individualidade em prol da identidade familiar (e não por opção) costumam

despertar os sentimentos mais contraditórios e ambivalentes, como paixão, ódio, amor, inveja, segurança e resignação, que não sendo controlados pode afetar toda a organização. Geralmente, esses sentimentos estão latentes e existe pouco espaço para que possam ser admitidos, compreendidos e debatidos abertamente. Esses sentimentos se manifestam das mais diferentes formas no seio familiar e empresarial. Nestes casos, pode haver uma crise por parte da segunda ou da terceira geração pelo fato de seus integrantes também serem donos, mas ainda não poderem executar na prática o poder real da administração. A governança em empresas familiares trata justamente desse espaço onde a racionalidade e a objetividade de normas e regras entre os sistemas “família, empresa e sociedade” e os diferentes sentimentos podem aparecer e ser elaborados e integrados às conquistas individuais e coletivas e às renúncias pessoais, o processo de governança na empresa familiar é essencialmente constituído por atos de conquistas e de renúncias, para abrir espaço para o trabalho em equipe.

Quando há vários familiares que trabalham na empresa, é preciso compreender e considerar que existem muitas diferenças entre os mesmos. Essas diferenças podem ser de conhecimentos, habilidades, criatividade, metas de vida ou de capacidade de lidar com estresse. É preciso conviver e administrar as relações afetivas e as gerenciais entre familiares, para que essas diferenças não afetem ou não transpassem para a empresa, pondo em risco o negocio de toda uma família, a paciência e a compreensão são imprescindíveis, neste caso.

A administração desses conflitos passa por um processo de negociação com regras de como se entra e como se sai da empresa, e como devemos nos portar como parte da mesma. Também requer critérios de remuneração e benefícios para quem trabalha, uma divisão justa e transparente. Normas sobre um plano de carreira e código de ética sobre atitudes e condutas para os familiares que estão dentro e para os que estão fora da companhia. Respeito e compreensão com relação aos que ficam de fora da empresa constituem uma premissa muito importante, a lealdade aos “dois sistemas” é fundamental para os que trabalham na organização, poderem trabalhar em família e conviver em harmonia com todos.

Segundo o que Adizes (1998), nos menciona, é para gerir uma organização é preciso resolver problemas continuamente. Uma organização só deixa de ter problemas quando deixou de sofrer mudanças, mas isso só ocorre quando ela está morta. Resolver problemas sem que surjam outros problemas novos e mais complexos é equivalente a morrer.

Na empresa familiar, o desempenho de papéis e as relações interpessoais apresenta relativa complexidade, isso por se relacionar com a família, o envolvimento requer certa coerência para que afetivo e o emocional dos membros não atrapalhe o crescimento da empresa.

Estudos realizados por Gersick et al. (1997), apontam que o fundador é um jovem que acredita numa ideia como ponto de partida para um empreendimento econômico que, para ser bem sucedido, necessita de disposição e dedicação do seu tempo, empenho e recursos, além de enfrentar o desafio de comprovar sua competência no negócio e para seus familiares.

3- A empresa já passou por um processo sucessório?

Sócio 1: “Não”

Sócio 2: “Não”

Sócio 3: “Não”

O fato de uma empresa já ter passado por um processo sucessório ou não, deve estar sempre envolvido com os familiares, pois isso remete para algumas reflexões, que trata do futuro da empresa. Se a empresa passou por um processo de sucessão, vale ressaltar a ideia do seu antecedente, filtrar as ideias nas quais deram certo para o sucesso da empresa ter chegado aonde chegou, e dar-lhe sequencia nestas ideias boas.

É importante a preocupação com a questão de sucessão, mas não como um processo de substituição, mas como um fato de sequencia, ninguém é imortal, e em algum momento na vida da empresa este posto deve ser passado a diante para não deixar que a empresa morra. Deve-se dar destaque às ideias e às possibilidades que o futuro oferece.

Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade passando de pai para filho é o sonho dourado para grande parte da população do mundo Ricca (1998). A sobrevivência da empresa familiar parece vincular-se com a capacidade da família de administrar.

4-A empresa familiar possui um possível sucessor?

Sócio 1: “Sim, possui”

Sócio 2: “Sim”

Sócio 3: “Sim”

Possuir uma pessoa que possa dirigir a empresa não significa que o futuro da mesma esteja garantido, o processo de “escolha” do sucessor requer muita paciência, sensibilidade,



critérios de avaliação, para tanto este processo deve ser dirigido de forma natural e que a pessoa tenha todos os elementos para o crescimento da empresa e o sucesso familiar.

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

Conforme Oliveira (1998), a visão, no planejamento estratégico, em relação a escolha do sucessor, é considerada uma limitação da ação para que os gestores possam visualizar, num dado período de tempo, quais são os fundamentos de suas ações com impacto a longo prazo e uma abordagem mais ampla, é um trabalho de planejamento por parte de toda organização. Então, visão são as expectativas dos gestores e colaboradores em relação ao futuro da empresa.

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

Sócio 1: “Como empresa eu vejo grande futuro, somente crescimento, mesmo diante das dificuldades, mas com os desafios expostos a empresa terá novas experiências e com os erros surgiram novos aprendizados. Quanto à próxima sucessão, a pessoa que acredito eu irá nos substituir está no caminho certo e com uma linha de pensamento correta, a pessoa ideal.”

Sócio 2: “Penso que o próximo sucessor tem muito para aprender, mas tem muito o que trabalhar na empresa, desenvolver a mesma em todos os sentidos, tem muito trabalho pela frente.”

Sócio 3: “A pessoa que irá nos suceder está com uma boa vantagem por ter o negócio “pronto”, é só tocar a diante, melhorias sempre terá de serem feitas em toda e qualquer empresa. Tendo o nome e a confiabilidade fica fácil.”

As expectativas muitas vezes parecem ser sonhos dos gestores, longe da realidade da empresa, porém, através desses sonhos podem ser identificados potenciais esquecidos pela alta administração.

A empresa deverá ter uma missão de onde quer chegar, e nessa missão devem ser inseridas, expectativas, propósitos e metas, de acordo com a área em que a empresa atua no mercado. Conforme Ricca (1998), a maior preocupação das empresas familiares é a sua

sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, dificuldades na maioria das vezes estão relacionadas aos custos, a utilização dos recursos disponíveis, ou a mistura dos custos pessoais com custos da empresa e retiradas que afetam a estrutura da empresa.

Com o crescimento da organização, destaca Gersick (1997), verificou-se a necessidade de descentralização das decisões e poderes, dando mais poder de decisão ao futuro sucessor, os limites das decisões e poderes serão definidos e estabelecidos previamente pelo fundador, mas visando à flexibilidade da organização quanto às necessidades urgentes de mudanças de ações e comportamentos frente a alteração nos cenários que possam vir a influenciar nos negócios da empresa.

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

Sócio 1: “Sim, existe uma preparação. A pessoa que irá levar a diante o nome da família, assim como empresa e vai manter a cultura da mesma, preservando a ética e os bons princípios.”

Sócio 2: “Sim, a preparação está sendo deixar o possível sucessor a par de todas as decisões da empresa convivendo na prática a vida de família e empresa. Tendo sempre que ter uma saída quando se depara com as dificuldades e desafios, ter cabeça feita é indispensável para direcionar a empresa.”

Sócio 3: “Sim, uma pessoa do convívio familiar, com uma boa formação e que traga para a empresa ideias inovadoras, levantando a empresa e família para o mundo de hoje com todas as modernidades existentes.”

A preparação da pessoa que irá direcionar os negócios da família é indispensável, a empresa deve estar íntegra e os familiares devem ter os mesmos ideais, se juntar em torno do mesmo ideal, investindo na qualidade e capacidades do sucessor, a experiência da prática é um diferencial bastante competitivo.

A comunicação eficaz é essencial, pois geralmente muitas pessoas estão envolvidas no processo de tomada de decisão. O diálogo entre as pessoas deve ser conduzido de uma maneira aberta e eficaz. Além disso, todos os envolvidos devem ter permissão de expressar

suas ideias livremente e sem medo da repercussão junto aos superiores. Esse tipo de ambiente para comunicação torna mais provável o desenvolvimento de questões de preparação e de poder.

A preparação do sucessor deve partir da experiência do dia a dia da empresa, saber de seus potenciais e suas dificuldades, investir em sua qualificação.

A lealdade e o comprometimento do sucessor e dos elementos da família devem ser incondicionais, em todos os sentidos, o trabalho em equipe foco da empresa familiar deve servir de exemplo um ao outro. O esforço do sucessor, assim como dos sócios, colaboradores, herdeiros, se for estabelecido só trará benefícios para a empresa, os benefícios serão reconhecidos com o avanço da empresa, trazendo não somente para os membros da família, mas também para o corpo geral da sociedade e de colaboradores, aperfeiçoando qualidade de seus produtos, serviços, estabelecendo diretrizes e critérios na organização.

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

Sócio 1: “As medidas adotadas para a preparação do novo sucessor, é deixar o mesmo frente a todos os parâmetros da empresa, e saber lidar com empresa família ou família empresa. Mostrar-lhe que o respeito é a base de todas as coisas, que as pessoas deverão ser humanas com seu próximo.”

Sócio 2: “Deixar o mesmo ter contato direto com o dia-a-dia da empresa, a prática, e ter o apoio dos demais familiares.”

Sócio 3: “A medida está sendo a busca por uma formação adequada que traga ao mesmo a experiência das empresas de fora e assim aprenderá administrar e tomar frente da dele.”

A liberdade de direcionar e tomar algumas decisões a seu modo é uma medida de preparação do sucessor, o empresário é o produto de uma dedicada combinação de personalidade e ambiente. Conhecer o ambiente e se conhecer, saber suas capacidades e da capacidade do outro é uma maneira inteligente de sobrevivência da organização.

As medidas que poderão ser adotadas são estabelecidas com o objetivo de delegar as atividades de gestão operacional e cotidiana da empresa. O sucessor deve investir na melhoria da empresa levando a diante a empresa mantendo seus objetivos, metas, estar sempre buscando melhorias, inovar, agregar valor ao negócio, ser uma pessoa de total confiança de todos os envolvidos, e ter ambição de querer o sucesso cada vez maior de seu empreendimento, ser distorcer a cultura da empresa.

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

Sócio 1: “Acredito que a possibilidade do sucessor não aceitar está distante, preparamos o mesmo desde o início da empresa, toda família o incentiva, mas se por ventura o mesmo não aceitar temos outros parentes como primos do possível sucessor que é filho de um dos sócios também que talvez poderia assumir, caso contrário acho que uma pessoa de fora da empresa nos cargos administrativos acho nula esta possibilidade.”

Sócio 2: “Sendo o possível sucessor não aceitar termos de vender a empresa, uma pessoa de fora não tem como administrar nosso negócio, é impossível.”

Sócio 3: “Se o mesmo não aceitar, temos talvez de buscar outra pessoa do ciclo familiar, caso venha a nos ficarmos sem opção familiar, não vejo problemas de uma outra pessoa ser do cargo administrar da empresa, mas é uma ideia remota.”

O processo de descentralização é estabelecido com o objetivo de delegar as atividades de gestão operacional e cotidiana da empresa e um grupo de pessoas contratadas, que estarão frente ao gerenciamento da empresa, ter um setor administrativo na empresa.

Muitas empresas familiares buscam a alternativa de contratação de um profissional de fora da empresa, à contratação de uma pessoa de fora da empresa é uma decisão muito delicada, pois interfere em todo o âmbito familiar. Com relação ao mercado e seu ambiente de

negócios, o empresário percebe a fonte de oportunidades para viabilizar o desenvolvimento da empresa e utiliza estratégias agressivas para aproveitar as oportunidades.

É importante que tenhamos a clareza de que delegando ou não, profissionalizando ou não, crescendo ou não o que definirá o sucesso ou não da empresa é o processo de sucessão familiar, porque isso são diversos os fatores que poderão influenciar na tomada de decisão.

O empresário por sua vez, passa a dedicar-se mais as questões relacionadas ao futuro e ao crescimento do negócio. Com relação ao mercado e seu ambiente de negócios, o empresário percebe a fonte de oportunidades para viabilizar o desempenho da empresa e utiliza estratégias agressivas para aproveitar as oportunidades.

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

Sócio 1: “Sim, para os próximos dez anos queremos estar com um novo prédio, investindo na parte de hotelaria, sendo um hotel referencia aqui na região de Vanini, mas não deixando de lado os outros setores, e sim caprichando em todos eles cada vez mais.”

Sócio 2: “Sim, para os próximos dez anos nossa pretensão é construir um novo prédio, investir mais no setor de hotelaria, restaurante, e manter os outros setores, sermos uma empresa bem lucrativa e continuar sendo a referencia de churrascaria da região atraindo cada vez mais clientes e sermos cada vez mais uma empresa bem sucedida e uma família feliz.”

Sócio 3: Sim, trabalhar para construir um prédio novo e inovador que atenda um público mais exigente, que com isso possamos vender produtos diferenciados, (como, uma linha de bebidas mais caras, um hotel bem equipado, fazer uma pizzaria junto ao restaurante), e sermos bem reconhecidos e valorizados por Vanini e região.

O futuro é algo que não tem como programar, ter um projeto e ter ideais é algo que sustenta a empresa, assim como os sonhos são coisas que queremos e almejamos e devemos trabalhar para que isso seja posto em pratica para nossa realização.

São diversos os fatores podem influenciar nessa tomada de decisão de planejar o futuro, cada período de evolução ou de crise permite um aprendizado pela experiência vivida, essencial para o sucesso da organização na fase seguinte de seu crescimento.

Uma organização passa por diversos estágios que são muitas vezes caracterizados por mudanças profundas em sua estrutura, como a criação de setores, como, a criação de uma gerência de produção e uma gerência de comercialização, em seu estilo de administração.

Um dos fatores-chave para o sucesso do processo de desenvolvimento organizacional é a aptidão do empresário-proprietário em perceber a empresa de forma sistemática. O empreendedor deve desenvolver a empresa como um todo, ao invés de ter uma visão limitada a produtos, mercados, pessoas e operações quotidianas. O empreendedor deve pensar sua empresa numa perspectiva de desenvolvimento e crescimento a médio e longo prazos, é como Padula (apud SEBRAE/RS (1998), nos coloca.

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

Sócio 1: “Eu como ‘gestor’ como uma pessoa que toma frente aos negócios da família todas as pessoas que tem empresa devem buscar uma qualificação. Porém um fator relevante que não se pode deixar de lado é, em primeiro lugar, saber como é nossa empresa, que tipo de público queremos atender, qual setor temos mais foco, e quais setores devemos manter na empresa para que com possamos atrair mais clientes, para quem sabe vender a ela, todos os nossos “serviços”, atender a que tipo de público, em cidade pequena a realidade não é muito de escolha. Mas por isso que é de muita importância que tenhamos um profissional dentro da empresa que seja bem qualificado para que a empresa possa cada vez mais buscar novos clientes.”

Sócio 2: “É a formação do gestor é o diferencial das empresas que precisam sobreviver em municípios pequenos como é o caso de nossa empresa.”

Sócio 3: “Para que a empresa perpetue e cresça num mercado extremamente competitivo dos dias de hoje a profissionalização é de fundamental importância para até

mesmo a sobrevivência da empresa no mercado. Um profissional capacitado e qualificado com foco em seus negócios e seriedade no que faz é o imprescindível para todas as empresas.”

Conhecer os benefícios que uma profissionalização da administração poderá trazer tanto para o crescimento e sucesso da empresa como para viabilizar um processo de sucessão familiar mais construtivo e competitivo. Dentro do contexto de administração, o sucesso de um empreendimento se dá a partir do desenvolvimento de seus gestores, a visão do profissional que está diante da administração.

O próprio sucesso da empresa cria novos conjuntos de problemas e desafios para sua sobrevivência, saber tomar a atitude correta de conduzir a situação é o que cabe a um gestor profissionalizado a fazer.

Cabe ressaltar, que não existe uma única maneira de se passar, de forma exitosa, das transições organizacionais para uma administração profissional. De acordo com Leone (2005), a cultura organizacional identifica-se pela flexibilidade e caráter pessoal das relações interpessoais, os papéis implicam numa dinâmica própria das relações entre empresa e família, gerando uma atmosfera distinta como, sentimento de propriedade, propósito comum e compromisso.

Com o desenvolvimento do estudo da empresa Restaurante Decesare LTDA, pode-se retratar os desafios enfrentados organizacionais, os quais são: termos um empreendimento em uma localidade de interior, com pouco fluxo, pouca movimentação, e com um grande desafio, o de sua sobrevivência (Com este estudo pôde-se verificar, que a empresa ainda tem como base para suas práticas e suas culturas existenciais); dificuldade com relação a sua organização; não tem um controle específico de entradas e saídas de caixa; não possui um controle e cadastro de clientes da empresa; mão de obra pouco qualificada; área de marketing da empresa nunca foi explorada; manutenção de convívio respeitoso entre os colaboradores bem como integrantes da mesma família; elaboração de um planejamento formal.

### 4.3 SUGESTÕES

Conforme se pode perceber no decorrer da pesquisa, a empresa apresenta um grau de dificuldade com relação a sua organização como dos serviços, portanto, emerge como prioridade que a mesma seja organizada através de setores, para que através de um cronograma de atividades possa se traçar as metas e os objetivos da empresa, para com isso possa se trabalhar melhor e fornecer um atendimento de qualidade aos nossos clientes.

Com relação ao setor financeiro, como a empresa é de estrutura familiar, hoje a mesma não tem um controle específico de entradas e saídas de caixa, sendo que todos os gestores tem acesso e efetuam pagamentos e recebimentos de contas. Propõe-se um controle de caixa diário, através de um software, para assim haver controle nos resultados. Propõe-se que o futuro sucessor seja a pessoa na qual possa tomar frente a isso, o qual ficará responsável pelo controle de estoque, realização de pesquisa de preço, é importante que para o setor alimentício a qualidade dos produtos seja o fator decisivo na hora de efetuar a compra, o mesmo também fica responsável de apresentar os resultados ao chefe do setor, aos sócios.

A empresa também não possui um controle e cadastro de clientes, a proposta é a instalação de um software que venha a favorecer na questão de todos os controles de dados e informações que se fazem necessário.

Destaca-se também, que a mão de obra existente na empresa é pouco qualificada, sugere-se que se qualifique na própria organização e por meio de parceria com os fornecedores, os colaboradores que ali trabalham ou que por ventura venham a fazer parte do quadro da empresarial ou da família no decorrer do período. É importante que os mesmos busquem ser profissionais qualificados que possuam melhor desempenho de suas funções. Pode-se também buscar essa profissionalização através de palestras, cursos e treinamentos.

A área de marketing nunca foi explorada, a única propaganda que hoje existe é o boca a boca dos clientes, e o nome fantasia que existe desde o nascimento através de seus antepassados, que é conhecido na região como, Casarão, é importante que isso seja preservado, mas propõe-se que a empresa inove, busque mais alternativas de MKT, como, fazer divulgações em rádios da região, montar um cardápio para a lancheria, atrativo e com ilustrações que chamem a atenção, investir nas propagandas através de brindes com o nome da empresa, incrementar os serviços prestados no bar, inovar a cara do mesmo, tornar um ambiente que hoje é “pacato”, calmo, em lugar divertido, animado, fazer promoções, como,



ambiente com musica ao vivo, que é um atrativo que é muito pouco explorado aqui na região, para que dessa forma possamos atingir um número maior de consumidores que possam vir a se tornarem clientes.

Cabe ressaltar, que os colaboradores bem como integrantes da mesma família, mantenham um convívio com muito respeito entre os mesmos, preservando a imagem da organização, que priorizem o respeito e os bons costumes, a cultura da empresa, assim como sua simplicidade, união, maximizando a boa imagem.

Com base no exposto, constata-se que estratégia é um sistema que deve se moldar às características da empresa, tamanho, capacidade tecnológica e de produção. A estratégia indica a direção, as metas e providências à serem tomadas, situando a organização para alocar os recursos da melhor forma possível. Aumentando a competitividade no mercado e obtendo melhores resultados.

Para que tal empreendimento possa suprir suas necessidades, e superar seus desafios, manter-se no mercado e prospere para um sucesso cada vez maior, sugere-se que a mesma tome as iniciativas propostas na qual trarão um maior benefício como empresa bem como em família. E cuidar para essa possibilidade seja reduzida através de planos motivacionais, benefícios, salários ou priorização.

O presente estudo pode verificar, através das entrevistas aos sócios, que a empresa pesquisada planeja, de alguma forma, a sucessão, embora necessite desenvolver alguns conhecimentos mais aprofundados de gestão, e que aos poucos vá dando alguns comandos do dia-a-dia para o membro definido como sucessor, sendo este considerado aspecto de extrema relevância para o cotidiano da empresa, e consecutivo crescimento da mesma. A empresa estudada tem total concordância que a profissionalização da gestão é passaporte para a sobrevivência da mesma.

E por fim, propor uma nova imagem para a empresa, revitalizando o ambiente através de pinturas, restaurações no prédio até a construção do novo, mudanças na fachada, tornando um local mais agradável de estar e trabalhar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mostra o presente estudo, buscou verificar os desafios enfrentados pela empresa familiar Restaurante Decesare LTDA, localizada no município de Vanini-RS, é uma empresa de pequeno porte, que atua no comércio e sua área atuação, é no ramo alimentício, prestando serviços, restaurante, hotelaria, bar e lancheria e estação rodoviária. Porém a mesma está no mercado desde 2004, isso significa confiança e credibilidade nela depositados pelos clientes de Vanini e região.

No momento atual, a empresa conta com cinco familiares que auxiliam os sócios gestores. Os resultados da pesquisa comprova que a empresa está um tanto desorganizada, em referência aos serviços de hotelaria e restaurante, provocando a insatisfação por parte de alguns clientes.

Por meio da gestão da profissionalização, a empresa terá vantagens competitivas diante do mercado, potencializando suas capacidades de produção e serviços fidelizando cada vez mais os clientes antigos e conquistando novos clientes a cada dia que passa.

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados é importante o envolvimento de todos os colaboradores, dos gestores sócios. Propõe-se, trabalho em equipe, onde todos buscam metas e objetivos comuns na empresa. Mas isso só será possível com uma avaliação e controle do planejamento, a qual será feita através de reuniões dos gestores com os demais, implementando em setores a empresa. Sabe-se que a mudança parte de cada um de nós e das pequenas coisas do dia-a-dia e que juntos faremos fazer mais do que sozinhos.

Para Oliveira (2010), quando os gestores “da empresa familiar consideram a função do planejamento, é necessário que o enfoque seja o mais amplo e interativo possível, o que significa considerar seus vários tipos e metodologias de desenvolvimento, tendo em vista a perfeita interligação e a consolidação do planejamento em toda a empresa.”

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

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

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito.** 3. ed., São Paulo: Pioneira, 1996.

ANDRADE, D. M. **As relações ter propriedade, família e empresa, na dinâmica da sucessão em uma empresa familiar.** Lavras, 2005. Dissertação de mestrado (Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, 2004.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R; CASTANHEIRA, J. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros.** São Paulo: Nobel, 1995.

BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Bookmann, 2005.

DAVEL, E; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7. n. 18, p. 45-64, maio/ago., 2000.

DAVEL, E; SILVA, J. C.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um Estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 7. n. 18, p. 99-116, maio/ago., 2000.

DIEHL, Astro Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FLORÊNCIO, Paulo. Os desafios da empresa familiar. **Folha economia**. 24 out. 2013. Disponível em: [http://www.folhawe.com.br/?id\\_folha=2-1--3058-20131024&tit=os+desafios+da+empresa+familiar](http://www.folhawe.com.br/?id_folha=2-1--3058-20131024&tit=os+desafios+da+empresa+familiar). Acesso em: 12 maio 2014.

GERSICK. K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócios, 1997.

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

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

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

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDO ORGANIZACIONAIS, 2, Atibaia, 2004. **Resumo dos Trabalhos...**, Atibaia, 2004.

GRZYBOVSKI, D. et al. Análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares pelo modelo de sustentabilidade: um estudo Brasil-Argentina. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, Salvador, 2006. **Resumo dos Trabalhos do 30º Encontro da ANPAD**, Salvador, 2006.

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

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

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

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

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

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

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

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

FLORES JR., E.J.; GRISCI, L. L.C. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **RAUSP- Revista de Administração da universidade de São Paulo**, v.47, n.2,p. 325-337, abr./maio/jun.2012. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/>. Acesso em: 22 out. 2013.

OLIVEIRA, de L. J.; ALBUQUERQUE, L. A; PEREIRA, D. R. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **R.Adm**, São Paulo, v.48,n.1,p.21-33, jan./fev./mar. 2013.

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

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CLA, 1998.

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

SEBRAE. **Empresa familiar**. 1998. Disponível em: < <http://www.sebrae-rs.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2013.



## **APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS PROPRIETÁRIOS**

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



## **APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título da pesquisa: Os Desafios de Gestão das Empresas Familiares

Pesquisador(a) responsável: Profa. Me. Alba Valéria Oliveira Ficagna

Acadêmico(a): Grei Decesare

Caro participante: Convidamos você a participar como voluntário da pesquisa intitulada “.....” que se refere ao Relatório de Estágio Supervisionado do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. O objetivo deste estudo é auxiliar os gestores da empresa familiar Restaurante Decesare LTDA na sua gestão, sua participação consiste em responder ao questionário (ou entrevista) anexo.

Seu nome não será utilizado em qualquer fase da pesquisa. Também não será cobrado nada e não haverá gastos nem riscos na sua participação neste estudo. Também não estão previstos ressarcimentos ou indenizações, não havendo benefícios imediatos na sua participação. Os resultados contribuirão para a pesquisa de Estágio Supervisionado do curso, bem como para o incremento do conhecimento na área de Gestão de Pessoas. Você pode se retirar desta pesquisa em qualquer momento que julgar necessário.

Desde já agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos a sua disposição para maiores informações. Em caso de dúvidas e outros esclarecimentos sobre esta pesquisa você poderá entrar em contato com a professora orientadora deste estudo, Alba Valéria Oliveira Ficagna, telefone (54) 91156332.

Eu confirmo que o(a) acadêmico(a) Grei Decesare explicou-me os objetivos desta pesquisa, bem como a forma de participação. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto, eu concordo em participar como voluntário desta pesquisa.

Casca 20 de Maio de 2014.

Nome do participante:.....

Assinatura do participante:.....

## **APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA**

### **IDENTIFICAÇÃO DO LOCAL DA PESQUISA**

A empresa Restaurante Decesare LTDA, esta localizada no município de Vanini-RS, a empresa é familiar, todos os integrantes são da mesma família, a mesma é constituída por três sócios, e seu ramo de atuação é de hotelaria, restaurante, lancheria, e estação rodoviária.

### **NOME E CARGO OCUPADO PELO RESPONSÁVEL**

Sócio 1: Milton Luiz Decesare

Sócio 2: Eugênio Decesare

Sócio 3: Domingos Decesare

### **ASSINATURA DO RESPONSÁVEL E CARIMBO**

Casca 20 de Maio de 2014.