



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

ADMINISTRAÇÃO

MARIA EDUARDA DA SILVA SANTOS

**AS INFLUÊNCIAS DA CULTURA FAMILIAR NA GESTÃO DE EMPRESAS
FAMILIARES PRODUTORAS DE CONFECÇÕES EM CARUARU**

Caruaru

2021

MARIA EDUARDA DA SILVA SANTOS

**AS INFLUÊNCIAS DA CULTURA FAMILIAR NA GESTÃO DE EMPRESAS
FAMILIARES PRODUTORAS DE CONFECÇÕES EM CARUARU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco. – UFPE, na modalidade de monografia como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração

Área de concentração: Gestão.

Orientadora: Prof. Dra. Cláudia Freire

Caruaru

2021

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Maria Regina Borba - CRB/4 - 2013

S237i Santos, Maria Eduarda da Silva.
As influências da cultura familiar na gestão de empresas familiares produtoras de confecções em Caruaru. / Maria Eduarda da Silva Santos. – 2021.
47 f.; il.: 30 cm.

Orientadora: Cláudia Freire.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2021.
Inclui Referências.

1. Empresas familiares. 2. Trabalho familiar. 3. Cultura organizacional. 4. Negócios. 5. Roupas – Confecção. I. Freire, Cláudia (Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2021-259)

MARIA EDUARDA DA SILVA SANTOS

**AS INFLUÊNCIAS DA CULTURA FAMILIAR NA GESTÃO DE EMPRESAS
FAMILIARES PRODUTORAS DE CONFECÇÕES EM CARUARU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em: 13/12/2021.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Cláudia Freire

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Orientadora

Prof. Dra. Ana Márcia Batista Almeida Pereira

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Examinadora

Prof. Dr. Elielson Oliveira Damascena

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Examinador

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, pois foi ele quem guiou meus passos até aqui, e me deu forças para passar por todas as batalhas que enfrentei, e me deu o maior presente da minha vida, meu filho Nicolás.

Agradeço a toda minha família, principalmente aos meus pais, Verônica e Valdomiro, por esforço, apoio e dedicação para que eu estudasse e tivesse um curso superior; as minhas irmãs, Mirian e Janaina, e minha cunhada, Letícia, que sempre foram minhas melhores amigas e sempre cuidaram de mim, e ao meu irmão, Valdomiro que sempre foi um exemplo de dedicação e que me mostrou que vale a pena correr atrás dos seus sonhos.

Gostaria de agradecer ao meu marido, Eduardo, que esteve ao meu lado, me apoiando e incentivando meus sonhos e ao meu filho, por me mostrar o maior amor do mundo e me tornar uma pessoa melhor. Agradeço a minha sogra, meu sogro, cunhada e sobrinhas e por todo carinho e amor que sempre me deram.

Agradeço a minha professora e orientadora, Cláudia, por ver em mim potencial para ser sua monitora, por me convidar para seu projeto de pesquisa e aceitar ser minha orientadora, além de toda paciência, carinho, dedicação e aprendizado que me proporcionou. Gostaria de agradecer aos professores Elielson, Gustavo e Kércia por todo carinho comigo e com meu filho. E ao GEIA (Grupo de Estudos e Intervenções no Agreste) por todo aprendizado que tive em nossas reuniões e atividades. Agradeço aos meus colegas de faculdade, Carmem, Júnio, Josenilda e Shirley, por todo apoio, amizade e cumplicidade. Obrigada também, a minha supervisora de estágio, Jessyca, por toda dedicação comigo, apoio e carinho, que além de ser minha líder se tornou uma grande amiga.

Gostaria de agradecer também aos meus entrevistados pela disponibilidade, abertura, confiança e participação nesta pesquisa.

Muito obrigada a cada um de vocês, pois foram essenciais na minha caminhada até aqui!

RESUMO

Historicamente, o mercado interno brasileiro foi formado por pequenos negócios, a partir dos recursos próprios disponíveis e nos quais a mão de obra principal sempre foi a família do proprietário. Assim, surgiram as empresas familiares, que são maioria entre as empresas nacionais do país. Essa relação entre família e negócios imprime peculiaridades às empresas familiares, como a cultura familiar, que tem influência na gestão destas organizações. O objetivo deste trabalho foi caracterizar as influências da cultura familiar na gestão de empresas familiares produtoras de confecções em Caruaru. Para isso, foi realizada uma abordagem qualitativa com a finalidade de apresentar os elementos de cultura familiar que podem afetar a gestão de empresas familiares. O procedimento metodológico foi a realização de uma pesquisa de campo, adaptada às limitações impostas pela pandemia do covid-19, utilizando a entrevista como técnica de coleta de dados. A partir dos dados coletados na pesquisa, foi possível, definir como é estruturada uma empresa familiar, caracterizar sua cultura, descrever a participação dessas empresas na produção de confecções no Agreste de Pernambuco e apresentar um perfil da gestão praticada pelas famílias produtoras de confecção, fortemente influenciada pelos valores e costumes dos proprietários, dificultando a dinâmica de gestão para a geração mais nova - seus filhos. Estima-se que esta pesquisa possa ser considerada como ponto de partida para futuros estudos sobre a cultura familiar na região.

Palavras-chave: Família. Negócios. Cultura. Gestão.

ABSTRACT

Historically, the Brazilian domestic market was formed by small businesses, from available own resources and in which the main workforce has always been the owner's family. Thus, family businesses emerged, which are the majority among national companies in the country. This relationship between family and business imprints peculiarities on family businesses, such as the family culture, which influences the management of these associations. The objective of this work was to characterize how family culture influences the management of family businesses producing garments in Caruaru. For this, a qualitative approach was carried out with a high level of presentation of family culture elements that can affect the management of family businesses. The methodological procedure was to carry out a field research, adapted to the limitations imposed by the covid-19 pandemic, using an interview as a data collection technique. From the data collected in the research, it was possible to define how a family business is structured, characterize its culture, define the participation of these companies in the production of clothing in the Agreste region of Pernambuco and present a profile of the management practiced by clothing producing families, strongly influenced by the values and customs of the owners, making the management dynamic difficult for the younger generation - their children. It is estimated that this research can be considered as a starting point for future studies on family culture in the region.

Key-words: Family. Business. Culture. Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Características dos Entrevistados	28
Quadro 02 – Características das organizações	30
Quadro 03 – Relações entre a família e as práticas de negócios	32
Quadro 04 – Cultura e gestão das empresas familiares	34

LISTA DE SIGLAS

EBAPE	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.
EGEPE	Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.
EnANPAD	Encontro Nacional da Anpad.
EnEo	Encontro Nacional de Estudos Organizacionais.
FADE/UFPE	Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco.
FIA	Fundação Instituto de Administração.
RAC	Revista de Administração Contemporânea.
ERA	Revista de Administração de Empresas.
RAM	Revista de Administração Mackenzie.
RAP	Revista de Administração Pública.
RAUSP	Revista de Administração da USP.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas.
USP	Universidade de São Paulo.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	Histórico da relação família e negócios no Brasil e a formação do mercado interno.....	14
2.2	Definições da empresa familiar e peculiaridades da sua gestão.....	16
2.3	Gestão de empresas familiares e a influência da cultura da família.....	19
2.4	As empresas familiares na produção de confecções no Agreste de Pernambuco.....	22
3	METODOLOGIA.....	26
4	APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	28
4.1	Características dos Entrevistados.....	28
4.2	Características da Organização.....	29
4.3	Relações entre a família e as práticas de negócios.....	32
4.4	Cultura e gestão das empresas familiares.....	34
5	CONCLUSÃO.....	41
	REFERÊNCIAS.....	43
	APÊNDICE.....	46
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	46

1 INTRODUÇÃO

São vários os motivos que fundamentam as pesquisas sobre empresas familiares no campo da administração, entre eles, Davel e Colbari (2000) e Gonçalves (2000) destacam que as organizações familiares tendem a ser mais humanizadas, embora possam desenvolver alguns pontos negativos como paternalismo e nepotismo, vivenciar dramas sucessórios e, por isso, suas formas de administrar são mediadas por especificidades. Por isso, precisa-se de estudos mais detalhados sobre as empresas familiares para entender como são operacionalizados seus problemas e como suas especificidades moldam sua gestão.

Um estudo realizado por Borges, Lescura e Oliveira (2012) mostra como os estudos sobre empresas familiares se tornaram uma alternativa acadêmica de relevância para a produção de pesquisas e para o desenvolvimento de teorias em estudos organizacionais no nosso país. Os autores apontam que as primeiras pesquisas no Brasil tiveram início na década de 1980 e se ampliaram em 1990, com o pioneirismo de João Bosco Lodi, através de consultorias e de estudos de caso. Foi a partir daí que se formou a preocupação em estudar o universo familiar mesclado ao ambiente organizacional.

Neste estudo, também se aponta a diversidade de pesquisadores envolvidos com a temática, entre eles: Gonçalves, 2000; Davel e Colbari, 2003; Bertero et al., 2005; Bueno et al., 2007; Paiva et al.; 2008; Castro et al., (2008); Saraiva e Carrieri, 2008; Lima et al., 2010. A maioria dos temas abordados foram: sucessão, estratégia, governança, cultura organizacional, práticas de gestão, aprendizagem, família, gênero, crescimento e desenvolvimento, empreendedorismo e representações sociais/familiares. Em menor número, temos outros temas que também têm sido foco de estudos, como: relações de poder, mudança organizacional, identidade, profissionalização, redes de relacionamento, responsabilidade social, cognição, desenvolvimento local e tantos outros (Borges, Lescura e Oliveira, 2012). Podemos, então, notar a diversidade existente de temas atrelados à empresa familiar que surgiram ao longo do tempo.

As pesquisas apresentadas, contemplando a diversidade de temas, têm sido divulgadas em vários eventos científicos e periódicos. Os principais eventos científicos, são o EnANPAD, o EnEO e o EGEPE, esses eventos criaram linhas temáticas voltadas para a publicação de artigos sobre empresas familiares. Os periódicos que se destacam com maior número de

publicações são a Revista Organização & Sociedade, a RAUSP, a RAM, a RAC, os Cadernos EBAPE, a RAE, a RAP e a RAE Eletrônica (BORGES, LESCURA e OLIVEIRA, 2012).

Assim, ao considerar a importância da empresa familiar como tema de pesquisa na Administração, para entendimento mais preciso, é necessário defini-la. Segundo Gonçalves (2000), a empresa familiar se caracteriza por ser propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas da empresa, exercendo o controle econômico e de gestão desta organização e executando sua administração. Para Maia (2009), é através das ações da gestão que as empresas familiares desenvolvem características únicas, envolvendo o proprietário e membros da família como gestores.

Em termos gerais, como destaca Maximiano (2000, p. 265), a gestão se refere ao “processo de organizar, tem como resultado a divisão de um todo em partes, segundo critério ou princípio de classificação”. O processo de organizar gera uma gestão estável e dinâmica que define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar. A realização depende do exercício da Administração e o cumprimento de suas funções interligadas: planejamento, organização, execução e controle, destas, derivam os processos administrativos e as funções gerenciais (Maximiano, 2000). O que é corroborado em uma matéria da FIA (2018), afirmando que a “gestão empresarial é uma estratégia de condução de negócios a melhores resultados, partindo de ações que envolvem a organização de processos, o controle das finanças, a administração dos recursos humanos e materiais e tudo aquilo que é essencial para a sua manutenção”.

Contudo, sabemos que as atividades de gestão não se desenvolvem exatamente iguais nas organizações, ainda que a gestão se apoie nas funções básicas da Administração. Cada empresa tem sua forma de gerenciar, que vai depender também de suas necessidades, pois como foi visto, a gestão é ampla e envolve toda a organização, sendo primordial para o sucesso ou fracasso de uma organização. Se nas empresas em geral há especificidades na forma como administram, nas empresas familiares, segundo Gersick et al (1997), as características de gestão são ainda mais diferenciadas porque há a conjunção entre a propriedade e a gestão do negócio nas mãos de uma família. Relação confirmada por Lopes e Carrieri, (2010) quando afirmam que não existem empresas familiares desprovidas de sentimentos pessoais e isso torna a gestão muito complexa. Um exemplo, é quando há promoções e distribuições de cargos em uma empresa familiar tendo por critérios motivos particulares, em que não são selecionados os mais capacitados, mas aqueles que o proprietário escolhe por motivos pessoais.

Uma atividade econômica em que se pode notar a influência da família e sua cultura na criação e gestão de organizações é a produção de confecções realizada no Agreste de Pernambuco. Esta produção teve início por volta de 1950, através da costura de peças de confecção de forma artesanal e no espaço domiciliar, executada por famílias no meio rural que apostaram na atividade como um complemento de renda. De acordo com Burnett (2013), a base desta produção e seu comércio era objetivada pela sobrevivência, começou como um hábito doméstico, produzindo peças de confecção feitas com rejeitos da indústria têxtil de Recife. Contudo, essa produção extrapolou o ambiente do lar e acabou crescendo e se expandindo através das feiras em várias cidades do Agreste pernambucano no decorrer das décadas de 1970-1980.

Segundo Freire (2019), foi nesse período que a produção de confecções mudou o perfil da produção local e a já existente relação entre a família e o comércio se aprofundou, ajudando a desenvolver a produção de confecções, em sua maioria, realizada nos domicílios, utilizando o trabalho de pessoas da família e da sua rede de relacionamentos, voltada para o comércio de feira. A partir do final da década de 1980, houve um crescimento significativo na estrutura produtiva e surgiram, entre as principais cidades do Agreste pernambucano – Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama – várias empresas familiares, principalmente de pequeno porte.

Um levantamento feito pela FADE/UFPE e publicada pelo Sebrae, no início dos anos 2000, demonstrou a participação dos empreendimentos familiares na atividade confeccionista, ao destacar que “as empresas do Polo de Confecções são, em geral, gerenciadas pelos proprietários junto com seus familiares (43,2%), com gerentes (10,5%), ou, ainda, os proprietários sozinhos (32,5%), totalizando 86,2%, a quantidade de empresas que têm o proprietário como gerente” (Sebrae, 2003, p.32). Neste relatório, afirma-se que:

A economia das empresas do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano é significativamente familiar, com o proprietário quase sempre gerenciando, como já referido, e com uma grande participação dos membros da família na organização. [...] onde se pode constatar que em 83,3% das empresas pesquisadas trabalham pelo menos mais uma pessoa da família. As empresas formais empregam em média 2,72 pessoas da família e nas empresas informais este valor é 2,37. (SEBRAE, 2003, p.35).

A partir do exposto e considerando as especificidades deste tipo de empresa, decidiu-se por aprofundar a caracterização da gestão de empresas familiares na produção de confecções do Agreste de Pernambuco, tendo como foco uma das cidades mais expressivas do conjunto produtivo. Assim, o presente trabalho apresenta como problema de pesquisa, a questão: como a cultura familiar influencia na gestão de empresas familiares produtoras de confecções em Caruaru?

E da necessidade de compreensão desta questão, temos como objetivo geral caracterizar as influências da cultura familiar na gestão de empresas familiares produtoras de confecções em Caruaru.

O objetivo geral se desmembra nos seguintes objetivos específicos:

- Apresentar a relação histórica entre família e negócios no Brasil;
- Revisar teoricamente o que são empresas familiares e apontar as peculiaridades de sua gestão;
- Destacar teoricamente os elementos de cultura familiar que podem afetar a gestão de empresas familiares;
- Descrever a participação das empresas familiares na produção de confecções no Agreste de Pernambuco;
- Descrever a cultura familiar nas empresas estudadas;
- Apresentar um perfil da gestão de famílias empresárias produtoras de confecção objeto da pesquisa.

A presente pesquisa se justifica, em termos teóricos, por se perceber que os estudos relacionados à gestão de empresas familiares produtoras de confecções na cidade de Caruaru são escassos, portanto, é preciso monitorar como a família e sua cultura estruturam a gestão das suas empresas. Considerando que a cidade de Caruaru possui uma grande quantidade de empresas familiares neste ramo e tem importância econômica para a região, então, apresentar a influência da cultura familiar sobre a gestão pode servir de orientação para reflexões e novos direcionamentos por parte das famílias empresárias, sendo esta a justificativa prática da pesquisa.

Esse tema é importante para mim, pois a minha família possui uma empresa familiar e é notável a forte influência da cultura familiar na forma como meu pai gerencia a empresa. Além disso, participei de um projeto de PIBIC (2018-2019) desenvolvendo pesquisa sobre empresas familiares e o processo de sucessão. A partir da experiência adquirida, faz-se importante mais estudos sobre essas empresas, pois, como aponta a literatura sobre o tema, os estudos sobre empresas familiares ainda são escassos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão de literatura a seguir será a abordagem teórica que dará suporte à realização dos objetivos da pesquisa. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), o referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados.

2.1 Histórico da relação família e negócios no Brasil e a formação do mercado interno

Um estudo produzido sobre a relação família e negócios no Brasil explica que o mercado interno brasileiro foi estruturado por pequenos negócios familiares, surgidos no período colonial, em complemento às atividades açucareiras e de exploração de minério.

No século XVI, o Nordeste contava com condições de cultivo muito melhores do que o sul do Brasil, tendo terras férteis e localização privilegiada para entrada e saída dos europeus, por isso, a produção açucareira aqui se estabeleceu e gerou renda, inserindo o Brasil no processo de internacionalização da economia, existente naquela época. Momento em que Pernambuco foi foco desta dinâmica econômica. Ocorre que Portugal não tinha condições e não estava interessado em estabelecer negócios complementares no território, assim, permitiu que pequenos negócios familiares fossem criados para fins de povoamento e de arrecadação de impostos. Os pequenos negócios surgiram a partir da produção agrícola familiar, da pecuária de pequeno porte e do tropeiro, além de “incontáveis pequenas oficinas, fazendeiros, artesãos e outras entidades do gênero.” (Souza et al, 2008, p.02).

Entretanto, no século XVII, com a invasão holandesa, a produção açucareira nordestina entrou em crise, o que elevou o preço dos escravos, inviabilizando a atividade. Esta crise foi agravada pelo descobrimento de ouro na região centro-sul, deslocando para lá a atenção da coroa portuguesa. Foi neste contexto do desmonte da produção açucareira que inúmeros pequenos proprietários de terras e suas famílias criaram empreendimentos como forma de sobrevivência no Nordeste (Souza et al, 2008). No centro-sul, atualmente sudeste, começaram a prosperar outras atividades.

No sudeste brasileiro a economia mineira oferecia possibilidades de riqueza mesmo para aqueles que possuíam recursos limitados. A exploração de aluvião, no fundo dos

rios ou sobre pequena profundidade no solo possibilitava um empreendimento de baixa exigência de investimento. Brancos de pequenas posses se deslocavam para o interior do Brasil na ilusão de alcançar fortuna rapidamente. Desse modo, a economia mineira permitia que pessoas pobres ou com poucos recursos entrassem no negócio da mineração. As oportunidades de emprego e negócios para o homem branco, livre e pobre, eram grandes. (SOUZA et al, 2008, p.04).

Decorrente destes fatos, Souza et al (2008), parafraseando Caio Prado Jr., afirmam que neste período, com a intensificação dos pequenos negócios, passaram a se destacar dois setores produtivos no Brasil: um voltado para exportação e outro dedicado às atividades acessórias. As atividades acessórias ocasionaram um grande impacto econômico no Brasil colonial, eram dominadas pelos pequenos empreendimentos, voltados para abastecer as vilas que surgiram. Por serem pequenos empreendimentos, os proprietários tanto produziam quanto comercializavam, entre os quais, muitos não possuíam origem europeia, demarcando uma integração multiétnica na composição dos pequenos negócios. Em geral, ofertavam uma grande variedade de produtos:

Uma multidão de pequenos vendedores ofertava uma gama variada de produtos locais nas cidades brasileiras, como por exemplo, ervas, capins e flores. Eram comercializadas diversas frutas como abacaxi, açaí, araçá, banana, cajá, caju, goiaba, jaboticaba, jambo, laranja, lima, limão galego, mamão, manga, maracujá, melancia; pitanga, tamarindo e tomate. Também eram vendidos alimentos processados como amendoim torrado, milho assado, pastéis, pipoca, amido, fubá, polvilho e angu. Muitos produtos agrícolas manufaturados eram comercializados por pequenos comerciantes como cestos, charutos, cola de sapateiro, guaraná, tabacos, bebidas, doces, bolos e quitutes (SOUZA et al, 2008, p.06).

No século XVIII, a produção de algodão trouxe novo impulso à produção agrícola nordestina e houve o desenvolvimento de novos e inúmeros pequenos empreendimentos, nos quais, os pequenos agricultores atuavam juntamente com suas famílias. Considerando a proliferação de pequenos negócios tanto no Nordeste quanto no Centro-Sul, Souza et al (2008) concluíram que o surgimento do mercado interno brasileiro teve como base o pequeno negócio familiar.

No decorrer do séc. XIX e primeira metade do séc. XX, diversos pequenos negócios evoluíram para empresas familiares, tanto quanto surgiram novas empresas familiares. De acordo com Gonçalves (2000), estas empresas, até a década de 1950, dominavam quase todos os setores da economia brasileira, desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, incluindo a industrial têxtil, de alimentação, os serviços e os meios de comunicação. Somente a partir da chegada das multinacionais no Brasil e com elas o desenvolvimento e a modernização nacional, é que as empresas familiares passaram a dividir o mercado interno com empresas maiores e estrangeiras.

Nos anos 1990, ocorreu uma crise econômica que afetou as empresas nacionais, incluindo as empresas familiares, cuja competitividade se revelou baixa frente ao rápido

processo da globalização. O importante para as empresas sobreviverem neste cenário era o acesso à tecnologia e a possibilidade de manter a participação no mercado. Para tanto, Gonçalves (2000) apontou que muitas empresas familiares se submeteram ao monopólio das grandes corporações multinacionais. Na pesquisa da PWC (2013), foi demonstrado que exportar seria uma área de aprendizado para as empresas familiares e elas aprenderiam com as multinacionais. Para isso, não seria preciso contratar pessoas das multinacionais, foram feitas parcerias e alianças para obter o conhecimento dessas empresas maiores ou até mesmo de instituições acadêmicas via networking.

Recentemente, um estudo sobre as empresas familiares realizado pelo Sebrae (2017), confirma a permanência do seu destaque no mercado interno brasileiro, atuando em diversos setores como construção civil, indústria, comércio e serviços, principalmente, no formato de empresas de pequeno porte e microempresas. Considerando, então, a importância das empresas familiares na história, na economia e no ambiente empresarial brasileiro, partimos para uma compreensão instrumental deste tipo de empresa.

2.2 Definições da empresa familiar e peculiaridades da sua gestão

A abordagem sobre Empresa Familiar no Brasil deriva do americano Robert Donnelley, que definiu empresa familiar como aquela que “estando ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”. (Donnelley, 1967, p.161).

Donnelley (1967, p.162) ainda afirma que essa relação pode ser identificada quando se notam as seguintes características:

- A relação familiar é um fator na determinação da sucessão administrativa, esposas ou filhos do atual ou de antigos diretores têm assento no Conselho de Administração;
- Os valores institucionais importantes da empresa estão identificados na família que gere o negócio, seja por meio de publicações formais da empresa ou seja através das tradições da organização;

- As ações de um membro da família exercem influência ou pelo menos acredita-se que exerçam sobre a reputação da empresa, independentemente de sua participação formal nos quadros administrativos;
- Os parentes sentem-se obrigados a possuir ações da empresa por razões que não são exclusivamente financeiras;
- A posição ocupada pelo membro da família na empresa influenciará sua situação familiar;
- Um membro da família deverá relacionar-se claramente com a empresa a fim de determinar sua própria vida profissional.

Dessa abordagem, se firmaram as primeiras abordagens brasileiras, cujas primeiras publicações são impressas e datam da década de 1990. Mas, no presente estudo, serão abordadas publicações mais recentes.

Gonçalves (2000) afirma que se entende por empresa familiar aquela em que convivem duas ou mais gerações da mesma família, embora, nem sempre ocorra o acúmulo de gerações em uma empresa. O autor caracteriza a empresa familiar pela coexistência de três situações:

- a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter seu controle econômico; b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos das diretrizes e das grandes políticas; c) finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto. (GONÇALVES, 2000, p.08).

Para Davel e Colbari (2000) a questão cultural é uma das forças das empresas familiares, sendo constantemente atrelada ao seu fundador. Uma das vantagens da dinâmica cultural que está estabelecida em empresas familiares é o estabelecimento de uma rede de relacionamentos sociais que são baseados na proximidade, na pessoalidade e especialmente na confiança. Esta noção de confiança nas empresas familiares está ligada à sincronia de papéis desempenhados pelas pessoas, os quais são fundados, em uma identidade compartilhada, história em comum, envolvimento emocional, linguagem privada com os parentes, sensibilização mútua e carregam uma significação simbólica e afetiva da empresa.

Davel e Colbari (2000) também reforçam a centralidade da família em seus estudos sobre dinâmica entre a família e a organização, defendendo que as relações familiares e a cultura familiar podem ser como uma fonte de coesão, comprometimento e cooperação, mas em

contrapartida, podem ser matriz de rivalidade, conflito, discriminação e exclusão. Somente através da realização de estudos é possível caracterizar com mais propriedade as contradições, tensões e rivalidades que são constantes entre esses dois universos: família e organizações.

Souza (2001) apresenta a definição de empresa familiar como aquela em que um ou mais membros de uma família desempenham significativo controle administrativo sobre a empresa, pois possui uma parcela expressiva da propriedade do capital. Nota-se em algumas empresas familiares, a relação entre propriedade e controle que é estreita, sendo que o controle é exercido com base em quem tem a propriedade do capital.

Souza (2001) também reforça o papel central da família na empresa familiar, ao afirmar:

A estrutura organizacional é o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa familiar. A qualidade e a forma de atuação da estrutura organizacional da empresa familiar sofrem interferência dos diversos fatores do ambiente, do nível tecnológico e de conhecimento, do conjunto de objetivos, estratégias e políticas, bem como da qualificação de seus proprietários, executivos e profissionais. (SOUZA, 2001, p. 66).

Machado (2005), por sua vez, trata da constituição da família e afirma que há uma tradição em predominar a família patriarcal no Brasil. É importante ressaltar que esse tipo de conjuntura familiar não deixou de existir, mas não corresponde mais integralmente à representação da constituição familiar. Por isso, pode existir uma empresa familiar formada por uma família monoparental, na qual trabalham, por exemplo, mãe e filha. Portanto, o aumento da complexidade em monitorar a gestão de empresas familiares se dá, não somente pela dificuldade em entender as novas estruturas familiares, mas também, porque podemos notar a coexistência de diferentes tipos de arranjos familiares atuando nas organizações.

Para Borges, Lescura e Oliveira (2012), as organizações familiares têm gerado interesses aos pesquisadores através de diversos temas. Estas empresas possuem desafios contínuos, os quais estão relacionados ao vínculo entre a família e a empresa, o que acaba gerando conflitos na família e nas organizações. Os autores ainda afirmam que a família que gere a empresa almeja a continuidade do negócio ao longo do tempo, isso acontece, pois além de ser a fonte econômica da família, também existe um elo afetivo e emocional da família com a sua organização.

Mas, é sabido que este elo afetivo e emocional, muitas vezes, predomina sobre a racionalidade dos negócios, trazendo conflitos e problemas a este tipo de empresa. Vejamos a seguir como se dá essa relação.

2.3 Gestão de empresas familiares e a influência da cultura da família

O exercício das atividades administrativas não é realizado de forma mecânica, mas regulado pela cultura organizacional. Conforme Maximiano (2000), os comportamentos dos componentes da organização recebem influência das normas de conduta, tanto quanto dos regulamentos burocráticos. Juntos, refletem os elementos essenciais da cultura organizacional, adicionados aos rituais, valores, hábitos, crenças entre outros aspectos do comportamento dos indivíduos. O que leva a formar as especificidades das organizações em geral.

No caso das empresas familiares, a execução das atividades administrativas e a formação da cultura organizacional apresentam especificidades a mais por receber influências da família proprietária. Uma herança passada de geração em geração, exercendo influência da família sobre a gestão da organização. Sendo assim, na empresa familiar, a forma de gerenciar é regulada pela cultura familiar que incide na cultura organizacional. Davel e Colbari (2000) apontam que são várias definições diferentes para empresas familiares, mas, em geral, ela se caracteriza pela combinação de dois sistemas sociais: a família e a gestão.

Uma das principais forças das organizações familiares para Davel e Colbari (2000) é a questão cultural, que é atrelada ao seu fundador. Os autores ainda afirmam que uma das características da dinâmica cultural nas empresas familiares é justamente o estabelecimento de um conjunto de relacionamentos sociais que tem como base a proximidade, pessoalidade e a confiança. Outras características de empresas familiares citadas por Davel e Colbari (2000) são a sucessão, na qual se tem um processo de transição entre fases, a flexibilidade, inovação e mudança, nas organizações familiares se tem um crescimento mais rápido e flexível, sendo pouco burocratizadas.

Outras características marcantes são encontradas na dualidade das forças e fraquezas destas organizações, para Donnelley e Hugron (1962, 1993 ambos citados por Davel e Colbari 2000) as forças estão ligadas à lealdade e a dedicação no trabalho, as relações interpessoais mais calorosas, maior sensibilidade e responsabilidade social pela empresa e cultura e possuem perspectiva de longo prazo na organização. E de acordo com Burack & Calero e Kets de Vries (1981, 1996 ambos citados por Davel e Colbari 2000) as fraquezas vão incluir a dificuldades em atrair profissionais qualificados, ausência de profissionalismo e da disciplina devido a políticas e procedimentos executados, persistência da tradição e resistência a mudanças, além de conflitos familiares no âmbito organizacional.

Chiavenato (2003), traduz a gestão segundo as funções administrativas de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Onde, prever visualiza o futuro e traça o programa de ações da empresa; organizar constitui o duplo organismo material e social da empresa; comandar corresponde a dirigir e orientar a execução do trabalho; coordenar é o que harmoniza os atos e esforços coletivos; controlar é garantir que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. Esses processos administrativos, são localizáveis no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da empresa. Portanto, tanto o diretor, o gerente, como o supervisor, cada qual em seu respectivo nível, desempenham atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas que são essenciais.

No entanto, de acordo com Dyer (1986 citado por Mazon et al, 2017) na empresa familiar, a cultura é sempre centrada no fundador, pois é ele quem cria a base para o desenvolvimento de uma cultura específica por meio da imersão de valores e comportamentos que são próprios a ele ou à família. Através das ações da família na gestão da empresa, aspectos culturais podem ganhar relevância, tornando tanto a cultura organizacional quanto o gerenciamento único, o que acaba por envolver dirigentes e demais agentes.

Portanto, a cultura organizacional das empresas familiares possui elementos peculiares a mais do que as empresas não familiares, pois seguem a mentalidade do fundador e da sua família na condução da empresa. De acordo com Mosimann e Fisch (1999 citado por Mazon et al 2017, p. 03) “os valores, características, crenças advindas da família fundadora têm grande impacto na criação de um empreendimento de caráter familiar, sendo necessário compreender a cultura dessas organizações para poder identificar a forma de funcionamento e administração destas”.

Para os autores Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007 citados por Mason et al 2017), existem seis características principais e determinantes para o estilo de gestão das empresas familiares:

- Decisões pautadas em fatores emocionais: muitas vezes o vínculo sanguíneo atrapalha nos momentos de decisões ou atrapalha na aplicação de alguma norma ou penalidade;
- Dificuldade na descentralização: as maiores responsabilidades acabam ficando com os donos da empresa e assim atrapalha o momento de sucessão, com o tempo essa prática ganha força e começa a fazer parte da cultura institucional da empresa;

- Lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos: geralmente aumentos de salários ou até mesmo de cargo, não são feitos com base no tempo de empresa ou por bom desempenho, mas sim, por grau de parentesco;
- Confiança mútua: os cargos mais estratégicos e específicos são escolhidos de acordo com a confiança e a afetividade que existe por aquele familiar e não pelo seu conhecimento ou currículo;
- Existência de conflitos: o mais comum é o conflito entre gerações, muitos fundadores não aceitam as ideias inovadoras de seus sucessores;
- Perfil do sucedido igual ao perfil do sucessor: um problema marcante nas empresas familiares é a tendência de diretores acreditarem que o melhor sistema de gestão é o escolhido e idealizado por eles, sem nem mesmo fazer uma análise de mercado, escolhendo o sucessor da empresa por ter uma ideologia semelhante à sua.

Outro problema citado por Lopes e Carrieri (2010) que pode ser identificado nas empresas familiares tem a ver com o fato de que todo ser humano carrega consigo afeições, predileções e expectativas de diferentes formas de relacionamentos. Portanto, não há como existir empresas familiares desprovida de sentimentos pessoais, o que acaba fazendo com que a gestão seja extremamente complicada, podendo até existir ascensão de colaboradores por motivos particulares e arranjos de cargos que convêm ao dono da empresa e não a escolha do mais capacitado para aquela função.

Alguns autores destacam problemas destas especificidades da gestão e da cultura organizacional da empresa familiar. Para Banker (2013) a maior problemática das empresas familiares pode ser encontrada na gestão, a cada 100 organizações de cunho familiar apenas 30 chegam à sua segunda geração; 15 à terceira e 4 à quarta. Esses dados mostram a importância da busca de uma gestão eficiente nas empresas familiares.

Já para o especialista em empresas familiares Steinberg (2016 citado por Mason et al, 2017), diz que existem quatro problemas importantes envolvendo as empresas de caráter familiar que podem ocasionar o fechamento dessas organizações:

- Falta de regras claras: com a maior interação de familiares dentro de uma empresa, os mesmos se posicionam de forma hierárquica, acima dos demais colaboradores, criando suas próprias regras, modificando o fluxo de trabalho de todos, causando desequilíbrio na relação família e negócio;

- Misturar contas pessoais com contas da empresa: finanças da empresa são usadas em prol da família gestora, sendo a empresa pagadora de gastos pessoais, levando a empresa a desfalque no caixa e assim perda no controle dos gastos;
- Cabide de Empregos: na escolha de cargos o parentesco acaba sendo mais importante do que a contratação de um funcionário capacitado, sendo assim, é selecionado por proximidade e fatores pessoais. Com isso, pode-se haver a contratação de um familiar que não saiba desempenhar a função pelo qual foi contratado, causando um transtorno para a organização;
- Não planejar a sucessão: quando não se tem uma transição planejada, o afastamento do dono da empresa pode ocasionar uma descaracterização sériíssima na empresa, gerando riscos como perda de espaço no mercado e baixos resultados no próprio negócio.

Após a revisão de literatura aqui exposta, destaca-se um rol de elementos da cultura familiar que podem afetar a gestão de empresas familiares, e são esses elementos que compõem o roteiro de entrevista de presente pesquisa:

- A caracterização da empresa familiar: tempo de atuação da organização, porte, confirmação que a propriedade e a gestão pertencem à família, identificação da pessoa que exerce maior autoridade na empresa;
- Relação entre a família e a gestão dos negócios: composição familiar, distribuição dos membros da família na empresa em termos de cargo/atividade, relações entre familiares, escolha do sucessor e existência ou não de processo sucessório;
- Cultura e Gestão da empresa familiar: valores e costumes da família inseridos na organização, divisão da gestão, características do estilo de gestão, tomada de decisão, organização financeira da empresa, desafios da gestão.

Definida a abordagem teórica para investigar a influência da cultura familiar sobre a gestão de empresas familiares, segue uma caracterização da atividade econômica que agrega as empresas familiares a ser pesquisadas.

2.4 As empresas familiares na produção de confecções no Agreste de Pernambuco

Na pesquisa realizada pela FADE/UFPE e publicada pelo Sebrae, no início dos anos 2000, ficou evidente a expressividade das empresas familiares no Polo de Confecções do

Agreste de Pernambuco, cujas atividades são realizadas, principalmente, nas cidades de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe. Neste relatório, registra-se, inicialmente, que “As empresas do Polo de Confeccões são, em geral, gerenciadas pelos proprietários junto com seus familiares (43,2%), com gerentes (10,5%), ou, ainda, os proprietários sozinhos (32,5%), totalizando 86,2%, a quantidade de empresas que têm o proprietário como gerente”. (SEBRAE, 2003, p.32). Outro dado importante neste levantamento é que a economia das empresas do Polo de Confeccões é significativamente familiar, o gerenciamento da maior parte das empresas é conduzido pelo proprietário. Além disso, tem uma grande participação dos membros da família na organização. Em 83,3% das empresas pesquisadas, trabalham, pelo menos, mais uma pessoa da família e os familiares trabalham em diversas áreas, em especial na produção, vendas e no gerenciamento.

O estudo da FADE/UFPE (Sebrae, 2003), além de registrar a expressividade das empresas familiares na produção de confeccões, também aponta características e práticas de gestão relativas às empresas em geral, mas que podemos tomar como extensivas às empresas familiares, dado sua participação no negócio das confeccões.

Tomando Caruaru como foco da abordagem, ressalta-se a prática das empresas de confecção subcontratar alguma fase do processo produtivo, através de uma facção para realização de atividades complementares, como: risco/corte, costura, acabamento, tintura, estamparia e bordado. Destaca-se também como características da gestão das empresas de confecção em Caruaru, o fato de que 54,1% fazer uso da informática, em contraponto ao que se pratica nas outras cidades – “Quanto a atividade nas quais as empresas usam a informática, 36,1% das empresas formais do Polo o fazem nas atividades administrativas, 29,4% no controle de estoque e 23,4% no controle da produção, sendo estes percentuais bem superiores para as empresas formais de Caruaru.”. (SEBRAE, 2003, p.40).

Sobre os aspectos de crédito, o pedido de empréstimo seja a banco ou a terceiros não é habitual entres os empresários de confecção. Nos últimos 2 anos, menos de 20% dos empresários do Polo fizeram o uso de empréstimos, já em Caruaru verifica-se um percentual bem maior, correspondendo a 25% das empresas formais que solicitaram empréstimos. No que diz respeito ao uso de financiamento na compra de equipamentos, no Polo, 2,8% fazem através dos bancos e 64,6% usam o sistema de compras parceladas, já em Caruaru 85,1% dos empresários adotam esse procedimento de compras parceladas.

Nos aspectos que caracterizam a produção, as empresas de confecção, em geral, atuam em diversos segmentos da moda, ao passo que em Caruaru, 43,5 % da produção é destinada à

moda feminina, 39,8% à moda masculina e 20,5% a infante juvenil. Um dado importante também é que “as empresas formais produzem em média mais do dobro do que as informais, a produção média das formais é 15 mil peças enquanto das informais é 5,63 mil.” (SEBRAE, 2003, p.60).

Uma década após o estudo da FADE/UFPE, foi produzido outro estudo de caracterização econômica do Polo, realizado pelo Sebrae (2013). Neste estudo, destaca-se, em relação ao estudo realizado em 2002, que a quantidade de unidades produtivas de confecções existentes nas três principais cidades do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco teria crescido 20%, entre 2002 e 2012, levando ao aumento das empresas e dos empreendimentos complementares que passaram a ser 14.517. Em Caruaru a estimativa em 2002 era de 2.380 e em 2012 aumentou para 4.530 tendo uma variação de 90,34%.

Uma característica marcante do Polo, ressaltada no relatório do Sebrae (2013) e relacionada à relação família-negócios, é a utilização de mão de obra de familiares dos proprietários, 68% das unidades produtivas do Polo utilizam mão de obra familiar, sendo 71% das empresas e 64% dos empreendimentos complementares (facções). “O número médio de familiares empregados é 2, igual entre empresas e empreendimentos complementares”. (SEBRAE, 2013, p.63).

Ainda que o relatório tenha apontado a importante participação das famílias na produção de confecções, afirma também que houve uma redução de unidades produtivas familiares frente a um cenário de mudanças que ocorriam na época, apontando para uma modernização da produção. Contudo, uma “modernização truncada” (SEBRAE, 2013, p.65), pois mesclava aspectos modernizantes com aspectos arcaicos. Uma dessas mesclas é a relação entre empresas e facções, em que as empresas somente realizam sua produção utilizando o trabalho das facções.

Destaca-se que das unidades produtivas existentes no Polo de Confecções de Pernambuco, 43% são empreendimentos complementares (facções), em Caruaru este percentual é ainda mais expressivo – “as 3.217 facções de Caruaru, representam 71% do total de unidades produtivas do município, uma proporção anormalmente alta”. (SEBRAE, 2013, p.31). Os empreendimentos complementares são contratados pelas empresas de confecção e assim se tem uma contratação indireta de mão de obra.

O processo produtivo típico de uma peça de vestuário feita no Polo combina intervenções realizadas nas empresas e nos empreendimentos complementares. Como informa Sonia Maria de Lira, “a subcontratação de trabalhos externos acontece através das facções, conforme as máquinas que possuam. Por exemplo, algumas emendam as peças, outras fazem os caseados e a travetagem, que exigem máquinas mais especializadas”. A empresa executaria, então, as demais operações necessárias para

ter a peça acabada. Mas há casos extremos de empresas que repassam todas as operações aos empreendimentos complementares. (SEBRAE, 2013, p. 40).

Essa prática de subcontratação, conforme o estudo do Sebrae (2013), acaba sendo uma modalidade de contratar pessoal indiretamente e ter várias vantagens com essa “produção flexível”, e todas tendem a redução dos custos na produção, como:

- (i) As empresas se veem dispensadas de pagar encargos sociais aos seus trabalhadores pretensamente empresários
- (ii) Estes permanecem residindo em suas casas (em muitos casos, localizadas no interior), portanto, não têm custos adicionais com alugueis de galpões ou com novas residências na cidade, que se refletiriam em salários nominais (ou em custos por peça produzida) mais elevados
- (iii) A empresa pode aumentar a produção sem precisar construir mais um espaço para abrigar novos trabalhadores
- (iv) A administração desse contingente adicional de mão de obra e das instalações físicas onde o trabalho ocorre fica sob a responsabilidade dos próprios trabalhadores – e não da empresa que os contrata.
Finalmente, nesse arranjo,
- (v) Os resíduos sólidos, líquidos e gasosos que acaso venham a ser gerados pela nova produção não são problema da empresa maior, mas dos trabalhadores travestidos em “empresários”. (SEBRAE, 2013, p.40).

Ainda neste estudo, o Sebrae (2013) traz aspectos gerenciais importantes. Em 82% das empresas e facções pesquisadas, são administradas exclusivamente por seus proprietários e se somarmos o percentual das que são administradas pelos familiares, a estimativa sobe para 93% das empresas e 95% dos empreendimentos complementares. Outro ponto apresentado nesta pesquisa é o comparativo entre o ano de 2002 e 2012. No ano de 2002 havia 32,5% unidades produtivas gerenciadas apenas por proprietários, comparado com 2012, houve um aumento considerável de quase 50% nos empreendimentos gerenciados pelos proprietários e conseqüentemente a queda de empresas gerenciadas por gerentes de 10,2% para 2%.

Os dois relatórios mencionados apresentaram características gerais das empresas e uma estimativa de como funcionam empresas produtoras no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. Tais informações foram consideradas no presente trabalho, como suporte de informações, por conta dos dados que fornecem sobre a expressividade das empresas familiares.

3 METODOLOGIA

A pesquisa aqui apresentada é de caráter qualitativo, na qual, segundo Minayo et al (1994, p.22) “a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”. Os autores ainda afirmam que a pesquisa qualitativa, trabalha com o mundo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que condiz a um universo mais profundo das relações, dos processos e de fenômenos que não podemos reduzir à operacionalização de variáveis. Para tanto, foi utilizada a modalidade descritiva que segundo Vergara (2000), expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

A fim de viabilizar a coleta de dados, a modalidade de pesquisa adotada foi a pesquisa de campo que para Marconi e Lakatos (2003) tem o objetivo de extrair informações e/ou até mesmo conhecimentos a respeito de um problema, no qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese que se quer validar, ou a descoberta de novos fenômenos ou as relações existentes entre eles. Portanto, consiste na observação de fatos e fenômenos e no registro das variáveis que se pressupõem relevantes.

Os sujeitos de pesquisa correspondem aos empresários do ramo da confecção, de empresas formalizadas e familiares, na cidade de Caruaru.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas que foram feitas entre setembro e novembro de 2021, todos os contatos dos entrevistados foram conseguidos após indicação. A pesquisa de campo sofreu uma adaptação às limitações impostas pela pandemia do covid-19 e, por isso, as entrevistas foram realizadas online, pelas plataformas Zoom e Meet. O instrumento utilizado foi um roteiro de entrevista prévio (Apêndice A), aplicado inicialmente com um entrevistado como teste-piloto. Após as devidas correções, foram realizadas as demais entrevistas, totalizando quatro empresários entrevistados.

Após sua realização, as entrevistas foram transcritas e delas destacados os principais pontos que contemplam os elementos para caracterizar o estilo de gestão das empresas familiares e perceber a influência da família sobre este estilo. Os elementos foram apresentados em quadros e interpretados através da técnica de análise de conteúdo, segundo Gomes (1994, p.75), “que permite identificar e compreender as mensagens por trás dos conteúdos manifestos ao analisar depoimentos de representantes de um grupo social”.

Para uma caracterização mais fidedigna das empresas familiares, as características apontadas poderão ser confirmadas e outras mais poderão ser acrescentadas de forma mais objetiva e segura, a partir da pesquisa realizada neste trabalho, especificamente com empresas familiares.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados são fruto da coleta de dados, feita com quatro empresários do ramo de confecções da cidade de Caruaru, que junto às suas famílias administram seus negócios. Devido à pouca quantidade de entrevistados, não podemos generalizar essa análise para as empresas familiares de confecção de Caruaru ou do Polo, mas serve de exemplo e de material de reflexão sobre como se configura a gestão de empresas familiares na atividade econômica e local informados.

As atividades, impressões, características, vivências, cultura, desafios e dificuldades enfrentados por essas empresas familiares, são apresentados através de quatro categorias: 1. Característica do entrevistado; 2. Característica da organização; 3. Relação entre a família e as práticas de negócios; 4. A cultura da família e a gestão da empresa familiar. Na apresentação, os entrevistados serão identificados da seguinte forma: empresário 01 (E1), empresário 02 (E2), empresário 03 (E3), empresário 04 (E4).

4.1 Características dos Entrevistados

Nesta parte são apresentados dados de caracterização pessoal do empresário entrevistado e seu vínculo com a família na realização da produção e trabalho.

Quadro 01: Características dos Entrevistados

Características	Empresário 01	Empresário 02	Empresário 03	Empresário 04
<i>Faixa etária</i>	21 - 26 anos.	27 – 31 anos.	27 – 31 anos.	21 – 26 anos.
<i>Naturalidade</i>	Caruaru.	Nasceu em Recife, está em caruaru há 11 anos.	Caruaru.	Caruaru.
<i>Formação escolar</i>	Cursa administração na UFPE.	Cursa administração na UPE.	Formado em matemática pela UFPE, cursando contábeis na Maurício de Nassau.	Cursa administração na UFPE.
<i>Curso técnico ou qualificação complementar</i>	Técnico em administração.	Não possui.	Fez cursos curtos na área de gestão e Custos	Não possui.
<i>Experiência de trabalho x</i>	Trabalha com a família e trabalha fora.	Sempre trabalhou com a família.	Sempre trabalhou com a família.	Sempre trabalhou com a família.

<i>trabalho com a família</i>				
<i>Principais desafios e vantagens em trabalhar com a família.</i>	Desafios: Divisão do dinheiro da empresa e do dinheiro da família. Vantagens: Liberdade de horários.	Desafios: Para se tornar decisões tem que ser conversado com todos os membros da família. Vantagens: Experiência que é adquirida dos pais e a facilidade de entender como funciona o negócio da família.	Desafios: os pais não aceitar as ideias dos filhos. Vantagens: Não se preocupar com o planejamento de carreira, pois já se sabe que irá trabalhar na empresa da família.	Desafio: A vida profissional e pessoal muito unidas. Vantagens: Conforto na jornada de trabalho com horários flexíveis.

Fonte: coleta de dados da pesquisa

Os respondentes representam a geração mais nova da família, a faixa etária dos empresários E1 e E4 está entre 21 e 26 anos e os empresários E2 e E3 entre 27 e 31 anos, e no decorrer das respostas se confirma que eles sempre trabalharam junto aos pais. Os empresários E1, E3 e E4 são naturais de Caruaru, mostrando que há uma predominância de nascer/crescer em Caruaru, assim, assimilando a cultura local que influencia tanto a família como os negócios.

A primeira experiência de trabalho que os entrevistados tiveram foi com a família, todos ajudaram os pais na empresa, apenas o E1 teve experiência de trabalho fora do âmbito familiar, mesmo assim, continua produzindo junto com sua família. E esse trabalho na empresa da família acabou influenciando na escolha do curso universitário. E1, E2 e E4 escolheram o curso de Administração e E3 atualmente estuda Ciências Contábeis e já fez cursos complementares na área de gestão. Todos tentam aplicar os conhecimentos adquiridos nas suas empresas, às vezes as ideias não são aceitas, como podemos verificar na fala do entrevistado E1: “Ela [a mãe] tem alguma coisa que é engessada, por exemplo... vou dizer agora fluxo de caixa, ela tem um jeito dela de fazer o fluxo do caixa e eu fui tentar fazer e aprendi do meu jeito e aí eu encontrei barreiras porque era do jeito dela lá no caderno”.

Os principais desafios citados pelos entrevistados são comuns em empresas familiares, tem a ver com a dificuldade de separar o trabalho do convívio em casa, a resistência dos pais em aceitar ideias dos filhos, misturar as contas pessoais com as contas da empresa e tomar decisões em conjunto. Já as vantagens envolvem a liberdade de horário, facilidade em aprender como gerenciar com os pais, ter a segurança de já ter um trabalho após os estudos.

4.2 Características das organizações

Nesta parte são apresentados dados de caracterização das empresas familiares pesquisadas, destacando quem conduz as empresas e toma suas principais decisões.

Quadro 02: Características das organizações

Características	Empresário 01	Empresário 02	Empresário 03	Empresário 04
Como e quando a empresa foi criada	“antes de eu nascer, que a empresa foi criada. É, não sei o ano específico, mas acredito que tenha aí perto de trinta.” A mãe do empresário deixou o emprego formal para empreender, e escolheu a confecção.	“Então começou pela minha mãe, ela fez uma pesquisa de mercado em 2013, para saber qual era a deficiência no ramo de confecção de moda que tinha no mercado, que ela queria começar o negócio.”	“Foi criada em 2008. A gente completou treze anos agora em outubro”. “Foi criada pela minha mãe e pelo meu pai”	“Oficialmente, ela foi criada em 1994, se eu não me engano. Ela foi fundada pelos meus pais, antes do casamento deles. Foi no começo, em 1990 para ter o recurso de construir a casa. Se casarem de fato.”
Tipo de produto fabricado	“É jeans, é... já passou de adulto para... agora pra criança.”	Camisaria de tecido plano infantil e juvenil.	“Todo o tipo de produto usado por um homem... cueca, calça jeans e bermuda, camiseta masculina, todo o vestiário masculino.”	Confecção de moda masculina infanto-juvenil.
Quantidade de funcionários na empresa	“Atualmente tem uma só costureira em casa e facções fora. Hoje tem umas três. E em casa a gente também trabalha, mas em casa assim é mas para correção, é... ajeitar uma coisa, fazer outra, minha mãe, ela é costureira também, mas ela fica mas nessa parte assim.”	11 Funcionários.	“Atualmente a gente tá com 60 funcionários na fábrica. Quando juntamos as lojas ficam mais trinta. São ao todo 90 funcionários.”	“Hoje trabalham dez pessoas, sem ser registrados, e mais quatro da família. Eu tenho um tio, é registrado como funcionário, tudo certinho. Terceirizados, a gente está falando de um quadro de 15 a 20 pessoas mais ou menos.”
Porte da empresa (número de funcionários)	Pequeno porte.	Pequeno porte.	Médio porte.	Pequeno porte
Quem exerce maior autoridade na empresa?	“Minha mãe, o poder de decisão é dela.”	“A minha mãe.”	“Acredito que é minha mãe.”	“Hoje a decisão final, na maioria das áreas, é da minha mãe. Embora meu pai também trabalhe, é uma empresa feminina.”
Propriedade e gestão da empresa são da família?	Sim.	Sim.	“A propriedade é alugada.”	Sim.

Fonte: coleta de dados da pesquisa

As empresas estudadas estão atuando no mercado com um tempo variado, mas a maior parte já possui mais de uma década de funcionamento. Todas as organizações foram fundadas

pelos pais dos entrevistados, percebe-se que a segunda geração está incluída na gestão do negócio. Outra característica comum às quatro empresas é a terceirização de partes do processo da produção, em que subcontratam facções para esse serviço, confirmando o que foi apontado nos relatórios publicados pelo Sebrae.

Os produtos fabricados pelos empresários são: E1 fabrica jeans infantil, E2 camisaria de tecido plano infantil e juvenil, E3 todo vestuário masculino e o E4 também roupas masculinas, mas voltado apenas para o infantil e juvenil. O relatório da FADE (2003), apresentado anteriormente, caracteriza que as empresas de confecção atuam em diversos segmentos da moda sendo 39,8% para moda masculina e 20,5% a infanto juvenil, assim podemos notar uma correspondência com tal caracterização, considerando que a maioria dos empresários entrevistados confeccionam roupas masculina e infanto-juvenil.

De acordo com empresários, três das quatro empresas estudadas foram declaradas de pequeno porte, uma delas, a empresa 04, como médio porte com 60 funcionários na fábrica. Contudo, os respondentes não têm noção exata do porte das suas empresas e, segundo a classificação do Sebrae, quanto ao porte da empresa industrial o pequeno porte compreende de 20 a 99 funcionários, um número inferior a esse caracteriza uma microempresa. Portanto a empresa 04 é uma empresa de pequeno porte e as demais são microempresas¹.

Destaca-se que uma das empresas contratou uma facção cujos donos são seus familiares e conforme a fala do E1, quando foi questionado sobre as relações, ele afirmou que a relação acaba sendo diferente da relação com outras facções:

Sim é diferente, na qualidade que é um requisito nosso, mas é diferente a cobrança da qualidade para meu tio e para quem não é meu tio entendesse? O jeito de falar muda e até comigo, eu reconheço isso em mim, por exemplo a gente colocou recentemente um menino e a gente teve que falar bem sério assim com ele 'oh não pode ser assim', bem meio... bem sério, já com meu tio não é assim, até porque ele é meu tio, eu não tenho autoridade sobre ele, entendesse como é? é diferente.

Para o E4, destaca-se o trato com familiares na execução da produção, pois um dos seus funcionários é seu tio. Quando questionado se a relação com ele era diferente dos outros funcionários, E4 demonstrou em seu depoimento uma negação da relação familiar no ambiente da empresa:

é antigo na empresa. Já tem mais de vinte anos de carteira. Foi um dos primeiros funcionários. Chegou a sair um tempo, menos de um ano...e depois voltou. Eu peço bênção a todos os meus tios, a ele não. Quando eu nasci, ele já era mais funcionário do que meu tio, então...

¹https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf

Uma característica acentuada em todas as empresas aqui citadas, é que a maior autoridade da empresa é a mãe dos empresários, outra característica marcante é que todos os empresários estudados são homens. Nas quatro organizações as mães são responsáveis pela gerência da produção e pela palavra final nas decisões mais importantes. O que é confirmado na fala do E1: “O poder de tomar a decisão é dela, até tento implantar uma coisa ou outra, ou alertar ela para suprimentos, para me escutar mais, mas, quem diz assim, vou comprar tal tecido pra fazer tal mercadoria ou tal do produto, é ela.”.

Das empresas observadas, apenas a empresa do E3 a propriedade não pertence à família, é alugada, nas demais tanto a gestão como a propriedade são da família.

4.3 Relações entre a família e as práticas de negócios

Nesta parte são apresentados dados de caracterização que demonstram como a família atua na empresa, como os familiares se relacionam no ambiente de produção e trabalho e se há um planejamento para a geração que trabalha com os pais assumir o comando dos negócios.

Quadro 03: Relação entre a família e as práticas de negócios

Características	Empresário 01	Empresário 02	Empresário 03	Empresário 04
Composição familiar	3 pessoas: o entrevistado, a mãe e o pai.	3 pessoas: o entrevistado, a mãe e o pai.	4 pessoas: o entrevistado, a mãe, o pai e a irmã.	4 pessoas: o entrevistado, a mãe, o pai e a irmã.
Membros da família envolvidos na empresa e suas funções	E1: vendas, marketing; Mãe: direção e produção; Pai: operacional.	E2: administrativo e marketing; Mãe: direção, produção e financeiro; Pai: compras de materiais.	E3: financeiro. Mãe: RH e gestão da empresa; Pai: comercial; Irmã: Produção.	E4: administrativo; Mãe e irmã: administração da produção; Pai: manutenção de equipamentos e reformas, além de ajudar na produção.
Como é trabalhar junto aos familiares	“Vê eu costumo dizer que nasci dentro da empresa, então meio que... pra mim é normal, entendeu? Como posso explicar melhor? A gente sempre foi dedicado. Final de semana: empresa, entendeu? Enfim, é isso, o tempo tá conferindo muito com o tempo da empresa. Então, eu posso ir pra algum lugar, mas aí tem	“Pra mim é bem tranquilo, é bem cômodo também, eu penso também em ter alguma experiência fora da empresa, até para crescer profissionalmente também. Não somente ficar com a empresa familiar, entendeu?”.	“É bem complicado. Às vezes, nós perdemos um pouco da percepção que somos família. Às vezes, fica um tratamento burocrático, muito calculado, muito frio. Acredito que esse seja um lado ruim. Ela torna a relação entre nós um pouco mais fria.”	“É uma linha muito tênue entre a vida pessoal e vida profissional. Existem horas que eu deveria ser respeitado pela minha formação, mas não sou, sou tido como filho. Há horas que preciso ser tido como filho, mas não sou, sou funcionário. É nesse momento que gera um tipo de choque ou de brigas bem acaloradas. Porque tem horas que brigamos,

	que arrumar mercadoria primeiro.			mas não sei se estou brigando com o meu patrão ou com o meu pai.”
<i>Houve a escolha do sucessor?</i>	“Só existe eu né? Não tem outro.”	Sim, o entrevistado	“Ainda não.”	“Isso é bem complicado, uma das coisas mais complicadas que existem na vida. Quando a gente pensou em sucessão, foi logo quando estava prestes a entrar na faculdade, decisão profissional e influenciou o fato de eu poder tá assumindo o negócio”
<i>Existe planejamento e estratégia para sucessão?</i>	“Vê é um plano B pra mim e também é um plano de subsistência, tipo assim a gente necessita do negócio. Então é uma coisa que a gente precisa cuidar dele. Então não há como eu dizer assim, ah eu não cuido do negócio, não, eu tenho que cuidar, eu tenho que ver, não é uma opção sabe, é uma necessidade, mas ela tá sim com meu plano B quero fazer minha carreira lá fora, mas pretendo sempre ajudar porque eu sei que é da empresa que vem o sustento da minha família por inteiro, por completo.”	“Eu praticamente já tô tendo as atividades mais... pegando essas atividades de produção que ela, minha mãe já tem prática, questão de modelagem, criação dessas coisas, eu tô começando a me inteirar também, aí já tem uma bagagemzinha.”	“Na verdade, a gente nunca pensou nisso. Como é uma gestão dos meus pais, esse interesse teria que vir deles.” Ainda não se tem definido quem dos irmãos será o sucessor.	“A ideia era eu assumir toda a parte administrativa, toda parte burocrática, que antes era com a minha mãe e ela não estava dando conta, como a informatização da empresa e as vendas on-line. Essas responsabilidades já estavam sendo transferidas para mim, antes mesmo da gente conversar... E minha irmã ia ficar com toda a produção. Só que no decorrer dos anos, esse processo é um pouco conturbado. Porque a decisão é tomada pelos pais, mas os filhos não assumem com tanta clareza das consequências do que é aquilo e vão surgindo os desafios.”

Fonte: coleta de dados da pesquisa

A composição familiar dos entrevistados é bem semelhante, tanto E1 como E2, são filhos únicos e moram com a mãe e com o pai, já E3 e E4 têm uma irmã e moram com os pais. Todos os membros trabalham na empresa da família, nas áreas, comercial, compras, marketing, produção, recursos humanos, financeiro e administrativo. E2 e E4 trabalham na administração, E2 também trabalha nas ações de marketing, E1 dá suporte na gestão, mas é focado nas atividades de marketing e vendas, e E3 trabalha com as atividades financeiras e dá suporte nas decisões colegiadas da empresa. Percebe-se que a gestão da empresa é comandada e executada pela família. Em concordância com a fala citada acima de Donnelley, onde a família tem assento no conselho de administração.

Trabalhar com a família para os entrevistados não é fácil, mesmo eles gostando muito. Existem várias peculiaridades, como destaca-se na fala do E1, “nasci dentro da empresa”, então seu tempo acaba sendo dedicado a empresa, e assim se programa para suas atividades pessoais após determinar/terminar as profissionais, deixando de lado a vida pessoal e colocando a empresa em primeiro lugar. Para E2, é tranquilo o trabalho na empresa, mas acaba sendo cômodo, e assim como o entrevistado E1, quando se viu já estava dentro da empresa. E3 e E4 citam dificuldades relevantes nessa relação, como a perda da percepção do que é a família, pois isso acaba acontecendo após o desgaste nas relações no trabalho. Nas palavras do E3 torna a relação burocrática, calculada e fria; E4 ressaltou em sua fala as brigas familiares que acontecem, devido às relações e tratativas de filho/funcionário não serem bem definidas.

A sucessão do comando da empresa está definida em três das quatro empresas, apenas na empresa do E3 que não se definiu o sucessor, segundo o empresário, os pais não pensaram para quem, como ou quando vão passar o comando da empresa. Já E1 e E2, como são filhos únicos, têm essa responsabilidade para si. E4 foi escolhido para sucessão e, mesmo sem um planejamento estruturado pelos pais, já está se preparando para isso, e como seu pai tem prazo para se aposentar, o jovem empresário está elaborando uma estratégia de como manter a renda dos pais, após a sucessão. O entrevistado E2 também está se preparando para a sucessão, já o entrevistado E1 sabe que é o sucessor, mas tem a empresa dos pais como um "plano B", pretende ajudar os pais, mas também quer fazer sua carreira profissional fora da organização.

4.4 Cultura e gestão das empresas familiares

Nesta parte são apresentados dados de caracterização da influência da família sobre a gestão e a cultura organizacional da empresa e do planejamento para ações futuras.

Quadro 04: Cultura e gestão das empresas familiares

Características	Empresário 01	Empresário 02	Empresário 03	Empresário 04
Valores e costumes que a empresa transmite aos funcionários	“A gente é muito rigoroso, mainha também é, é na qualidade um setor que a gente tipo, é muito rigoroso mesmo, porque assim mainha sempre entendeu em querer desenvolver o	“É que a gente quer fazer a satisfação do cliente, sempre buscando a questão da qualidade, que é o que a gente mais preza aqui, a qualidade, porque é muito bom a gente	“Acredito que quando um funcionário nos vê, ele observa muito empenho e dedicação. Trabalhamos no mesmo nível que os funcionários.	“Uma coisa que é muito forte e se você fizesse uma entrevista com o meu pai, ele vai dizer essa mesma história: as origens. Elas são muito fortes porque, por parte de mãe, existe toda uma

	<p>melhor, pra que o cliente retornasse [...] então eu acho que é nisso que minha mãe busca diferencial e vem dela primeiro e passa para todo mundo.”</p> <p>“A confiança por exemplo é uma coisa que está muito presente em nós, não só pra o cliente como pra a produção, a transparência que a gente tem para com eles.”</p>	<p>vê a satisfação do cliente, quando recebe o produto esperado, ou até melhor do que estava esperando, é isso que a gente preza.”</p>	<p>Alguns trabalham mais que nós. Em questão de esforço físico, mental e de tempo mesmo. Não temos hora para entrar, nem hora para sair.”</p> <p>“Outro ponto é a rigidez no pagamento. Nós nos esforçamos para pagar em dia. Nós acreditamos que o funcionário precisa receber o mínimo ou o máximo acordado.”</p>	<p>problemática familiar. Os dois vêm de origem muito humilde. É uma coisa que eu, como sucessor, tenho orgulho disso e, se me perguntar, eu repito a mesma história.”</p> <p>“Valor de honestidade também. Honestidade com o cliente também. Também tem outro valor muito forte na empresa que é o trabalho duro”.</p>
<p><i>Como a família faz a divisão da gestão da empresa.</i></p>	<p>“O poder de tomar a decisão é dela [a mãe], até tento implantar uma coisa ou outra, ou alertar ela para suprimentos, para me escutar mais, mas, quem diz assim, vou comprar tal tecido pra fazer tal mercadoria ou tal do produto é ela.”</p>	<p>“Praticamente é todo mundo junto, a gente é mais democrático, vê os pontos o que a gente pode fazer, entramos em consenso e resolve essa situação.”</p>	<p>“Cada um fica no seu ambiente. Mas eu acredito que a empresa deu muito certo, porque cada um foi para a área que mais se identificava. Então você tende a ser mais assertivo na área que você gosta. [...] foi uma forma natural que cada um se identificou, no seu lugar de origem. Então nós nos reunimos uma ou duas vezes no mês pelo WhatsApp ou pelos grupos por lá para alinhar as questões.”</p>	<p>“Depende da área. Quando eu comecei a fazer administração, tendo uma visão mais profissional, começamos a dividir mais as áreas. Por exemplo, eu não me envolvo na produção, não dou muito pitaco. Eu dou uma opinião vaga, não tenho propriedade. Já tem áreas que ocupo uma posição maior, embora o organograma não exista, tem áreas que são respeitadas. Na do Marketing, eu sou respeitado. As pessoas opinam, mas quem decide sou eu. Na área financeira é meio conturbado. Na área de produção não me envolvo tanto. Depende muito. Ela é relativamente dividida.”</p>
<p><i>Como e por quem as decisões são tomadas?</i></p>	<p>“Ela (mãe) sempre me consulta.”</p>	<p>A tomada de decisão é feita em conjunto.</p>	<p>Cada familiar é responsável pelas decisões corriqueiras do seu setor. Tem reuniões né, Cada um tem o seu setor, então fica mais fácil a decisão.”</p>	<p>Cada familiar é responsável pelas decisões do seu setor.</p>
<p><i>Há um planejamento para tomada de decisões na empresa?</i></p>	<p>“A gente trabalha com o faturamento semanal, então sempre a gente tem o planejamento naquela semana, sempre é assim, meio</p>	<p>Não, mas a posição mais forte é da mãe do entrevistado.</p>	<p>“Então se está relacionada ao financeiro, sou eu quem toma a decisão. Só se for alguma coisa de</p>	<p>“Outra coisa que eu chamo de processo de decisão é a questão do aprendizado organizacional. Quando você tem um</p>

	torto, meio sem noção, mas é da semana.”		muito valor. [...]. Tem algumas coisas mais complexas também, como fechar ou abrir loja, então fazemos reuniões para decidir e a palavra final é da minha mãe.”	processo com problemas já solucionados, eu não preciso mais consultar como foi feito porque já existe um jeito dentro da empresa. Essas situações, reuniões, para decidir de forma mais colegiada, são problemas novos, são problemas grandes.”
Descrição do atual estilo de gestão da empresa	“Ela que tem alguma coisa que é engessada” A mãe do entrevistado prefere ter controle de tudo sobre a empresa.	“A gente é bem flexível a gente num tem... a gente tenta abarcar todo mundo.”	Mais burocrática.	“Hoje a hierarquia, ela não é também hierarquizada, são só dois níveis basicamente.”
A empresa familiar é gerida da mesma forma de uma empresa não familiar?	“Totalmente diferente e inclusive de grande, sabe? Porque tipo eu tenho experiência de trabalhar na [empresa x] e eu achava assim, eu não sabia que era uma empresa familiar e quando eu cheguei lá que eu percebi que mesmo sendo de um porte maior, mas ela tinha características parecidas com a minha que era de porte pequeno por ser empresa familiar [...] Eu percebo que existe uma diferença entendesse? Totalmente diferente do que eu tenho...”	“Depende, acho que depende do tamanho da empresa também, porque como a minha é pequena a gente não tem as áreas assim tão bem definidas, acaba que tudo se mistura. Mas numa empresa maior eu acredito que tem setores separados direitinho. Como no meu caso é uma empresa pequena ainda é tudo junto e misturado, mas crescendo tem a questão de setores tudo direitinho.”	“Eu acredito que é diferente. Eu acredito que pra gente se tornar uma empresa, se perpetuar por gerações, ela tem que ir para um lado mais corporativo mesmo. Mas acredito que é questão de tempo, de maturidade. Se não, a empresa não vai conseguir passar para outra geração, né? Se não tiver o plano de governança, uma hierarquia, um sistema burocrático, ela não vai se sustentar.”	“Eu acho que isso depende da cabeça, né? Da família em si. Hoje eu vejo empresas familiares muito concentradas no fundador e ele faz questão que seja assim. Ele não abre mão. É super cabeça dura e os sucessores são meros funcionários, não têm poder de opinião, de decisão nenhuma. [...] Se for a questão da profissionalização, depende muito, porque existem empresas que não são familiares e são um caos. [...] Geralmente as decisões são mais autoritárias, mais objetivas. Nisso eu acredito que as empresas familiares são diferentes. Quanto a questão de profissionalismo, depende muito.”
Como são cuidadas as finanças da empresa	As contas da empresa não são separadas da família. “É, tipo a decisão, eu sei quanto apurou, quem vai levar para quem, quais os compromissos que devem ser pago	“Por enquanto ainda não, mas isso a gente já tá administrando para mudar essa... esse dilema.” “...de vez em quando tem uns atrapalhozinhos, mas a gente consegue resolver.”	“Sim, as contas são distintas. Cada um tem seu pró-labore” “Às vezes mistura um pouco, mas é bem menor... Por exemplo, a pessoa está sem o cartão ou não conseguiu passar. Então passa	“Quando eu assumi a empresa, todas as contas eram juntas, o que entrava, o que saía. Era um verdadeiro caos.” “Eu observando isso, pensei em tentar colocar um salário, mas não tive êxito. O

	durante a semana, tipo isso.”		a conta e no outro dia transfere.”	que eu faço hoje? O controle fica comigo.”
Pontos positivos na gestão da empresa	Conseguiram mudar as vendas do prazo para a vista, ganharam confiança dos fornecedores.	A empresa é toda registrada, legalizada, não tem problemas de cadastro, a empresa pelo seu tempo de mercado já é bem conhecida.	Investimento em marketing, a mãe do entrevistado passa confiança e credibilidade nas negociações.	Boa comunicação, os pais escutam as propostas de mudanças dos filhos, vontade de fazer a empresa crescer, incentivar os filhos a estudarem mesmo trabalhando na empresa, mudar o estilo de venda e atender mais clientes, início das vendas online
Pontos negativos na gestão da empresa	Ainda não foi feita uma análise Swort, não conseguir resolver os gargalos da produção, não possuem fluxo de caixa satisfatório.	A empresa (trabalho) se mistura com a casa (pessoal).	Falta de atualização da forma gerir a empresa.	Tem mais reuniões em casa do que no trabalho, dificuldade na mudança dos pais.
Desafios na gestão de uma empresa familiar	O principal desafio é o fluxo de caixa, e conseqüentemente a saúde financeira da empresa vai mal, não conseguem contratar mais funções e assim aumentar a produção.	Recursos para investir na empresa, e conseguir organizar e separar os setores.	O maior desafio é a hierarquia, saber qual seu lugar na empresa e saber dividir.	O principal desafio é manter o estilo de vida dos pais após se aposentarem, o entrevistado pretende desenvolver uma estratégia para eles terem uma renda por fora. A questão da sucessão também é um desafio e aumentar o crescimento de vendas da empresa, aumentar a informatização da empresa, aumentar o espaço físico, aumentar o volume da produção.
Mudanças desejadas para a gestão da empresa	Implementar o conhecimento da Administração que teve na faculdade, controle em planilhas no Excel, cuidar das redes sociais, fazer a empresa depender menos dos pais.	Organizar as finanças, organizar o espaço da empresa, melhorar os processos produtivos, terceirizar mais processos, controle de estoque, melhorar o marketing da empresa, realizar mais pesquisa de mercado.	Escolher sucessores tanto para gestão como para os setores da empresa, agregar mais pessoas na gestão, ter um líder para cada área.	Muitas mudanças foram citadas nos desafios como conseguir aposentar os pais, aumentar o crescimento da empresa, aumentar as vendas, o estoque, a fábrica e a produção. Criar um estoque mais alto, contratar um estagiário para auxiliar no administrativo.

Fonte: coleta de dados da pesquisa

Uma característica acentuada nas empresas familiares são os valores e costumes transmitidos para a forma de administrar, tornando a gestão um reflexo da família. Quando questionado sobre os valores e costumes da organização, E1 apontou a qualidade, a confiança e a transparência como valores fortes; E2 também ressaltou a qualidade; E3 destacou o empenho, a dedicação e o compromisso com o pagamento dos colaboradores; E4 ressaltou que as origens da família são muito fortes e essa história de luta é passada para todos, além da honestidade e do trabalho árduo. O que é comprovado pelas falas de Donnelley, Davel e Colbari, onde os valores institucionais da empresa estão identificados na família gestora, e a cultura da empresa é constantemente atrelada ao seu fundador.

A divisão da gestão das empresas de E2, E3 e E4 é feita por setores, apenas na empresa do E1 a gestão é totalmente concentrada na mãe dele, portanto todo o poder de tomada de decisão é da mãe, ele pode ajudar em uma decisão ou outra, mas não toma decisões maiores sozinho. Já os demais, têm mais autonomia na sua área, e apenas as decisões maiores são feitas em colegiado com a mãe e os familiares. O poder maior para tomada de decisão em todos os casos é da mãe. O atual estilo de gestão das empresas de E1 e E3 apresentam alto nível de controle das mães e resistência às mudanças, por isso, são descritas como mais “engessadas e burocráticas”. E2 e E4 ressaltaram que o estilo de gestão é mais flexível, não sendo uma gestão hierarquizada.

Quando questionados se a empresa familiar é gerida da mesma forma de uma empresa não familiar, E1 e E3 afirmaram que é diferente, E1 já trabalhou em uma empresa familiar de grande porte e viu que tem semelhanças com sua empresa e viu que tem diferenças da atual empresa que trabalha na qual é uma empresa não familiar, E3 ressaltou que uma característica diferencial para uma empresa familiar crescer é ter um lado mais corporativo e maturidade, para assim passar para sua próxima geração. E2 e E4 afirmaram que depende da empresa, E2 destaca também depender do tamanho, pois numa empresa maior tem mais setores e é mais estruturada, e numa pequena como a dele é mais misturado. E4 apontou ainda que depende da cabeça da família que gerencia a empresa, e comentou a questão da falta de profissionalização e que nas empresas familiares ele acredita que decisões acabam sendo mais autoritárias.

Sobre as finanças, E1 e E3 relataram que as contas da empresa são misturadas com as da família, ao contrário das empresas dos E3 e E4 em que atualmente as contas são separadas. E4 ressaltou a dificuldade de organização das contas, quando se tinha as retiradas constantes dos pais sem nenhum controle. Os pais dele ainda não têm um salário, mas as retiradas são acompanhadas e controladas pelo entrevistado. Uma característica marcante na fala do E1 é sobre o fluxo de caixa e a dificuldade no seu controle, pois o que é lucrado nas vendas acaba

indo direito para compras de insumos e pagamentos, sem se formar um caixa para investimentos, o termo usado pelo entrevistado para definir essa situação é “assando e comendo”.

Pode-se ressaltar que ajustes no controle financeiro é um ponto positivo para E1 e E3, assim como, mudança na forma de pagamento de clientes e fazer investimentos no marketing da empresa. E2 destacou a legalização da empresa E4 a boa comunicação e empenho dos pais para que os filhos estudem. Como pontos negativos, E1 destacou a falta de monitoramento da gestão, como uma análise swot, soluções para gargalos na produção e para o fluxo de caixa. E2 apontou a mistura do ambiente familiar com o trabalho, já E3 evidenciou a falta de atualização no estilo de gerir a empresa. Em concordância com as falas anteriores, E4 enfatizou a dificuldade de mudança e também as reuniões no âmbito familiar para tratar de negócios.

Os principais desafios apontados por E1 e E2 estão na área financeira. Para E1 o seu maior desafio é o ponto negativo referente à organização do fluxo de caixa, para ele melhorar a saúde da empresa e fazer investimentos em mais facções. E2 também mencionou buscar recursos para mais investimentos e aumentar os setores da empresa. E3 defendeu que a hierarquia é um ponto desafiador, pois cada um tem que saber o seu lugar, para ele: “Na questão de cada um saber o seu local ali, e saber dividir. Se você não consegue, acaba com a empresa ou com a família. É ter cuidado para não atravessar”.

E4 citou como mudanças que quer conquistar/fazer o encaminhamento da aposentadoria dos pais, o processo de sucessão, o aumento das vendas, aumentar o espaço e infraestrutura da empresa, aumentar a produção e contratar um estagiário para ajudar nas funções administrativas e, assim, ele ter mais tempo para se dedicar à gestão da empresa. Os demais, E1, E2 e E3 destacaram as mudanças que querem trazer para a gestão de suas organizações da seguinte forma: implementar na empresa o que foi aprendido da universidade, melhorar tanto o controle de estoque e as ações de marketing, fazer a empresa “andar” sem seus pais e avançar na organização da sucessão e da produção.

É possível identificar nas falas dos empresários os elementos da cultura familiar e como eles influenciam nas funções administrativas apontadas por Chiavenato: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Em termos de prever ou planejar: não há essa preocupação para a geração mais antiga, por isso, o estilo de gestão é “assar e comer”, mas as gerações mais novas já querem ter futuramente tanto um planejamento mais estruturado da área financeira quanto da área de produção.

O organizar é prejudicado pelo mau uso das finanças da empresa, onde não é possível se ter um estoque maior, aumentar a quantidade de funcionário, melhorar a estrutura da fábrica

ou até mesmo comprar mais equipamento. Assim como foi citado por Steinberg (2016, citado por Mazon et al, 2017), com a mistura das contas citadas pelo E1 ou até mesmo as retiradas do caixa citadas pelo E4 a empresa acaba pagando gastos pessoais da família gestora.

O comando das empresas, por serem feitos pelas mães dos empresários, acaba sendo centralizado nelas, pois são elas que têm a maior autoridade na empresa, ou até mesmo sofrer influência no tratamento com os familiares, onde podemos ver que todos embora qualificados então na gestão da empresa. Conforme foi dito por Moreira Jr e Bortoli as decisões podem ser pautadas em fatores emocionais, há dificuldade na descentralização onde as maiores responsabilidades são levadas para as donas da empresa.

Quanto a coordenar, essa função é feita por cada um em sua área de trabalho, mas como podemos ver na fala dos empresários, muitas vezes por serem filhos, não são reconhecidos pelos trabalhos que fazem. De acordo com o que foi dito por Lopes e Carrieri (2010), empresas familiares carregam afeições, predileções e expectativas, esses sentimentos pessoais são levados para a empresa e assim influenciam no dia a dia conforme a fala do entrevistado E4, “Porque tem horas que brigamos, mas não sei se estou brigando com meu patrão ou com o meu pai”.

O controlar nessas empresas é feito de forma excessiva, onde todos devem seguir as ordens da maior autoridade da empresa, as mães. Os empresários têm pouco espaço para ideias inovadoras. O que é confirmado na literatura por Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007, citado por Mazon et al, 2017), no qual diz que os fundadores não aceitam ideias inovadoras.

Podemos comprovar então, conforme a fala de Davel e Colbari (2000), que uma das principais forças das empresas familiares é a questão cultural, nos casos estudados é atrelado a família fundadora, e essa forte influência da família caracteriza a sua forma de gerir a empresa.

5. CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve como objetivo geral caracterizar os elementos da cultura familiar que influenciam na gestão das empresas familiares produtoras de confecções na cidade de Caruaru – PE. Para isso, foram seguidos os seguintes objetivos específicos: apresentar a relação histórica entre família e negócios no Brasil, revisar teoricamente o que são empresas familiares e apontar as peculiaridades de sua gestão, destacar teoricamente os elementos de cultura familiar que podem afetar a gestão de empresas familiares, descrever a participação das empresas familiares na produção de confecções no Agreste de Pernambuco, apresentar um perfil da gestão de famílias empresárias produtoras de confecção objeto da pesquisa.

Em relação ao primeiro objetivo se percebeu que historicamente o mercado interno brasileiro é estruturado sobre pequenos empreendimentos familiares, e esses pequenos negócios surgiram a partir da produção agrícola familiar. Mostrando assim a importância das empresas familiares na história, na economia, e para o ambiente empresarial no Brasil.

As empresas familiares podem ser definidas principalmente como aquelas que têm sua gestão ligada a uma família, a qual é responsável pela administração do negócio, são caracterizadas por terem pelo menos duas gerações. Além disso, existem peculiaridades nessa gestão, essas empresas têm o elo afetivo e emocional predominando na racionalização dos negócios, passam pelo processo sucessório e também sofrem influência da cultura da família gestora, esses são alguns de vários pontos que foram demonstrados ao longo deste presente trabalho.

A cultura dessas organizações familiares acaba influenciando a gestão dessas empresas, onde se tem lealdade e maior dedicação no trabalho, maior sensibilidade, persistência da tradição familiar, resistência a mudanças, decisões pautadas em fatores emocionais, dificuldade na descentralização, mistura das contas pessoais com contas da empresa, entre outros pontos.

É evidente e expressiva a participação das empresas familiares na produção de confecções no Agreste de Pernambuco, campo escolhido para ser o local da pesquisa. Foi visto que a economia das empresas do Polo de confecções é significativamente familiar, portanto, relacionado à relação família e negócios, utilizam-se os familiares dos proprietários como integrantes do corpo administrativo e, por vezes, como mão de obra. A quantidade de unidades produtivas do Polo de confecções vem crescendo, aumentando o número de empresas e de empreendimentos complementares, esses, também chamados de facções, são subcontratados

pelas empresas, tornando a produção flexível e assim proporcionando uma redução dos custos da produção.

Após considerar os dados apresentados e descritos, podemos definir o perfil da gestão dessas empresas como sendo fortemente influenciadas pela cultura da família gestora. As ações administrativas, decisões, forma de produzir, bem como o relacionamento no espaço de produção (representado pelas brigas, controle, hierarquia e limitações mencionados) e mudanças desejadas são todos motivadas por essa relação em que família determina a condução dos negócios, a partir de seus valores, entendimentos práticos, e autoridade familiar. É possível notar a vontade de mudança e crescimento que os entrevistados, representando a geração mais nova, desejam trazer para as organizações. Em suas falas, é evidente o respeito que eles têm para com seus pais, mas o desejo de mudança também, aliás, é bem mais forte como a maneira futura das empresas continuarem atuando no mercado e seguirem como sustento das famílias.

REFERÊNCIAS

- BANKER, G. **Empresas familiares crescem em meio a desafios**. Jornal do Comércio – Rio Grande do Sul, 2013.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BORGES, Alex Fernandes; LESCURA, Carolina; OLIVEIRA, Janete Lara de. **O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise de produção científica no período de 1997-2009**. Revista Organização e Sociedade, Salvador, v.19, n.61, p. 315-332, Abril/Junho 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v19n61/a08v19n61.pdf>. Acesso em: 15/09/2021.
- BURNETT, A. A **“Saga” dos Retalheiros: um estudo sobre a instituição da Feira da Sulanca no Agreste Pernambucano**. Século XXI, Revista de Ciências Sociais, Santa Maria, v.3, n. 2, p. 9-40, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/seculoxxi/article/view/12791>. Acesso em: 15/09/2021.
- CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVEL, Eduardo Paes Barreto; COLBARI, Antônia. **Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional**. In: XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), 2003. Disponível em: www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-epa-1397.pdf. Acesso em: 15/09/2021.
- DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. In: **ERA – Revista de Administração de Empresas**. [s.l.], v.7, n.23, p. 161-198, abril/junho, 1967. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40774>. Acesso em: 20/08/2021.
- FAPE/ UFPE. **Estudo de caracterização econômica do pólo de confecções do agreste pernambucano**. Publicação SEBRAE, 2003 Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/poloconfec2003.pdf>. Acesso em: 15/10/2021.
- FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREIRE, Cláudia. **Da condição de trabalhador à condição de empresário: estratégias de sobrevivência em um contexto de subdesenvolvimento**. Curitiba: Editora Appris, 2019.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO – FIA. **GESTÃO EMPRESARIAL: O que é, como funciona e como aplicar**. Agosto/2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-empresarial/>. Acesso em: 20/08/2021.

GERSICK, K. E. *et al.* **Generation to generation : life cycles of the family business.** Boston: Harvard Business School, 1997.

GOMES, Romeu. A análise dos dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 7.ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.

GONÇALVES, J.Sérgio R. C. **As empresas familiares no Brasil.** Revista de Administração de Empresas – RAE Light, v.1, n.1, jan-mar/2000, p.7-12. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12.pdf>. Acesso em: 20/08/2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica,** 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A. P. **FOTOGRAFIAS DE FAMÍLIA PELA ÓTICA DAS SUCESSORAS: um estudo sobre uma organização familiar.** Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n.3, 2010.

MAIA, T. S. T. **Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 3, n. 2, p. 71-85, 2009.

MACHADO, Hilka Vier. **Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares.** In: Revista Psicologia em estudo, Universidade Estadual de Maringá, v.10, n. 2, p.317-323, Maio/Agosto 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAZON,Valentina Elizabeth; CARDOSO, Rafael Vinicius; ROSA, Daniele Aparecida. **GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: Uma revisão de literatura.** Revista Espacios, v, 38, n. 3, 2017.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO – SEBRAE/PERNAMBUCO. **Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano.** Recife: SEBRAE-PE, 2013.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO – SEBRAE/PERNAMBUCO. **Empresas Familiares.** Meta pesquisa de opinião, abril/2017. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf). Acesso em: 05/09/2021.

SOUZA, José Henrique; OLIVEIRA, Cilene; MACHADO; Lindinnalva Cândida; BENATI, Rodolpho Delgado. **A pequena empresa familiar brasileira: origens e integração multiétnica na gênese da economia mundial.** V Encontro de estudos sobre

empreendedorismo e gestão de pequenas empresas (EGEPE), 2008. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br>. Acesso em: 18/08/2021.

SOUZA, Robson Carlos de. **A origem das empresas familiares no Brasil. In: Cultura da empresa familiar X gestão empresarial.** Dissertação. Curso de Mestrado Executivo da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8707>. Acesso em: 18/08/2021.

PWC. **EMPRESA FAMILIAR: Um negócio que se adapta ao século 21.** 2013. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-familia-13.pdf>. Acesso em: 14/09/2021.

QUEIROZ, Pedro Felipe de Sá. **Empresa familiar e liderança: um estudo de caso em uma organização no interior de Pernambuco.** Caruaru, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3, ed, São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

1. Características do entrevistado:

- 1.1. Qual sua faixa etária? (15-20 anos / 21-26 anos / 27-31 anos / 32-36 anos / 37-41 anos)
- 1.2. Você é natural de onde? Há quanto tempo vive em Caruaru?
- 1.3. Qual a sua formação escolar? Estuda atualmente? Onde? O que estuda?
- 1.4. Você possui algum curso técnico ou qualificação complementar? Qual?
- 1.5. Já trabalhou antes, independente da família, ou sempre foi com a família?
- 1.6. Quais foram os principais desafios e vantagens encontrados até agora?

2. Características da organização:

- 2.1. Como e quando a empresa foi criada?
- 2.2. Qual o tipo de produto fabricado pela empresa?
- 2.3. Quantos funcionários trabalham na empresa atualmente?
- 2.4. Qual o porte da sua empresa: pequeno, médio ou grande?
- 2.5. Quem exerce maior autoridade na empresa atualmente?
- 2.6. A propriedade e a gestão da empresa são da sua família?

3. Relação com a família e práticas de negócios:

- 3.1. Como está composta a sua família?
- 3.2. Da família, quem trabalha na empresa?
- 3.3. Como se distribuem as funções entre você e seus familiares na empresa?
- 3.4. Como é, para você, trabalhar junto aos seus familiares na organização?
- 3.5. Já foi escolhido ou já se tem um sucessor para o comando da empresa?
- 3.6. Existe ou existiu um planejamento ou estratégia para isso?

4. Cultura e Gestão da empresa familiar:

- 4.1. Quais valores e costumes que sua família sempre transmite para os seus funcionários?
- 4.2. Como a família faz a divisão da gestão da empresa?
- 4.3. Como você descreveria o atual estilo de gestão da empresa?

- 4.4. Você considera que a empresa familiar é gerida do mesmo jeito que qualquer outra empresa não familiar?
- 4.5. Como e por quem são tomadas as decisões sobre a empresa? É feito algum planejamento em família?
- 4.6. Como é cuidada as finanças da empresa? As contas da empresa são separadas da família?
- 4.7. Quais pontos positivos e negativos você enxerga na gestão desta empresa?
- 4.8. De forma geral, quais os desafios que você identifica em gerir uma empresa familiar?
- 4.9. Quais mudanças você deseja trazer para a gestão da empresa?