



CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO - UNIFAMETRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PHILIPPE FERREIRA DE ALMEIDA GONÇALVES

**OS DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE
CASO EM UM RESTAURANTE E PIZZARIA NA CIDADE DE FORTALEZA-CE**

FORTALEZA
2021

Philippe Ferreira de Almeida Gonçalves

OS DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE
CASO EM UM RESTAURANTE E PIZZARIA NA CIDADE DE FORTALEZA-CE

Artigo TCC apresentado ao Curso de Bacharelado Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para qualificação do Grau de Bacharel, sob a orientação da Prof.^a Ana Carla Calvacante das Chagas.

FORTALEZA

2021

OS DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE E PIZZARIA NA CIDADE DE FORTALEZA-CE

Artigo TCC apresentado no dia 15 de junho de 2021, como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ana Carla Cavalcante Das Chagas
Orientadora - Centro Universitário Unifametro

Prof^a. Maria Neurilane Viana Nogueira
Membro – Centro Universitário Unifametro

Prof^o. Adalberto Benevides Magalhães Neto
Membro – Centro Universitário Unifametro

OS DESAFIOS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE E PIZZARIA NA CIDADE DE FORTALEZA-CE

Aluno: Philippe Ferreira de Almeida Gonçalves

Professora Orientadora: Ana Carla Cavalcante das Chagas

RESUMO

A presente pesquisa objetiva identificar os desafios e oportunidades na gestão de uma empresa familiar localizada em Fortaleza-CE. O referencial teórico analisa, inicialmente, os conceitos de gestão familiar, trazendo as principais características de empresas familiares, as oportunidades e desafios da gestão familiar. Para a obtenção dos dados, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com dois gestores de um restaurante e pizzaria localizado na cidade de Fortaleza. Utilizando uma abordagem qualitativa, realizou-se um estudo de caso. As análises realizadas deixaram claro que as dificuldades estão na falta de padrão de processos e falta de um planejamento. Já como pontos fortes, estão relacionadas diretamente a confiança mútua dos gestores organizacionais. Finalmente, realizou-se uma sugestão de melhorias de ações para que possam ser colocadas em práticas, como a práticas de cursos de capacitação dos gestores, formalização dos colaboradores, melhorias nos processos internos, planejamento estratégico e ações de melhorias no relacionamento com os clientes.

Palavras-chave: Gestão familiar. Oportunidades. Desafios. Ações de melhorias

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado encontra-se cada vez mais competitivo e isso independe da área de atuação do negócio. Com isso, torna-se necessário um maior empenho para uma gestão empresarial de sucesso em uma empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte. Grandes dificuldades, como por exemplo: concorrência, falta de planejamento, falta de profissionais capacitados, alta carga tributária, entre outras dificuldades, são encaradas rotineiramente nas empresas e estar preparado é algo fundamental.

No entanto, nem toda gestão encontra-se preparada para os problemas de sua empresa, tendo assim dificuldades comuns como analisar e estudar aspectos e características de seu negócio, não levando em consideração a análise de fatores internos e externos que influenciam completamente na gestão de um negócio.

Nesse contexto, a maioria das empresas mais afetadas por toda essas dificuldades, são as micro e pequenas empresas e de estrutura familiar. Segundo pesquisa do site Pwc Brasil, baseado em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) indicam que 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar. Com isso, elas chegam a representar cerca de 65% do PIB e são responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país.

Apesar do grande mercado e sua importância para economia, essas empresas familiares são as que mais sofrem para se manter de portas abertas, devido a muitos problemas como falta de planejamento, controle de finanças, conflitos familiares, sucessão familiar despreparada, entre muitos outros.

As empresas familiares englobam tanto micro e pequenas empresas, como multinacionais, sendo formada por três fatores, que são eles: a família, a empresa e o patrimônio, sendo este último a representação de toda a renda familiar (GONÇALVES, 2012).

Segundo Camfield *et al.*(2010), as empresas familiares representam uma força importante para a economia de um país, fazendo com que cada vez mais surjam

estudantes da área de administração e profissionais interessados em pesquisá-las e melhor compreendê-las.

Dito isto, este estudo se justifica, visto as oportunidades e desafios encontrados por empresas familiares. Há um maior interesse em pesquisar de maneira mais profunda, principalmente devido a empresa a ser pesquisada ser da família do autor do trabalho, sendo possível realizar possíveis sugestões de melhorias para a organização. Além disso, a pesquisa irá contribuir para o aumento do arcabouço teórico sobre a temática, trazendo relatos de gestores da empresa familiar. Sendo assim, foi estabelecida a seguinte questão de pesquisa: *quais os desafios e oportunidades na gestão de empresa familiar através de um estudo em uma pizzaria e restaurante na cidade de Fortaleza-CE?*

Este estudo tem como objetivo geral identificar os desafios e oportunidades na gestão de uma empresa familiar localizada em Fortaleza-CE. Assim, pretende-se abordar os seguintes objetivos específicos: i) investigar as principais motivações para a abertura do empreendimento; ii) analisar a visão dos gestores de empresa familiar sobre os seus principais desafios e oportunidades; iii) sugerir ações de melhorias para a empresa analisada.

A metodologia de natureza qualitativa faz uso de entrevistas com os dois proprietários de uma empresa familiar no ramo de pizzaria e restaurantes em Fortaleza-CE. A coleta de dados aconteceu por base da entrevista semiestruturada através do *google meet* de forma individual com os dois gestores da empresa analisada no período de abril a maio de 2021.

O presente artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Após essa introdução, encontra-se o referencial teórico. Os aspectos metodológicos são abordados na terceira parte deste trabalho. Em seguida está a análise e discussão dos resultados. E, por fim, serão apresentadas as considerações finais, as limitações e sugestões para estudos vindouros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Quanto à estrutura do referencial teórico, este artigo apresenta quatro seções. A primeira é a busca pela contextualização da gestão empresarial. A segunda, refere-se a descrição da empresa familiar. E, por fim, as dificuldades e oportunidades na gestão da empresa familiar.

2.1 Gestão empresarial

A partir de um conceito amplo, a gestão empresarial é uma ferramenta que visa como estratégia melhorias contínuas através de ações envolvendo todos os processos organizacionais, como sua estrutura organizacional, controle financeiro, administração de recursos humanos e muitas outras áreas da empresa, que precisam de manutenção cotidiana para uma boa saúde empresarial e otimização de bons resultados. De forma mais específica, pode-se dizer que a gestão empresarial é um modelo de trabalho, através do qual formata a estrutura hierárquica de uma empresa (NUNES, 2017). Barbará *et al.* (2008) definem gestão como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar um grupo de pessoas e instalação com responsabilidade, autoridade e relação definidas.

No entanto, a gestão empresarial em uma definição macro, não é apresentada apenas como ferramenta para ações que conduzam a empresa e em que caminho seguir. Segundo Palis (2021) com todos os processos organizados e o controle da empresa em mãos, é possível identificar mais facilmente os pontos de falhas, os gargalos das estratégias e as oportunidades de melhoria, que podem potencializar os resultados do negócio. Dessa forma, a gestão empresarial consegue alcançar melhores níveis de produtividade da equipe e competitividade no mercado.

Alguns exemplos de situações que causam uma má gestão empresarial são gastos maiores do que o faturamento, atividade de equipamentos obsoletos, ausência de planejamento financeiro, negligenciar controle de fluxo de caixa, má gestão de capital de giro, má gestão de estoque, não separar finanças empresariais e pessoais, entre muitos outros (FIA, 2018).

Conforme Vieira (2015), mesmo uma empresa sendo simples de pequeno porte, onde o dono desenvolve todas as funções sozinho, é imprescindível saber como conduzir ações voltadas ao crescimento sustentável do negócio. É importante dominar e aprimorar conceitos básicos empresariais para o sucesso da empresa. Quando uma empresa é de pequeno porte, muitas vezes, existem muito mais tarefas do que mão de obra para sanar essas atividades rotineiras. Levando isso em consideração, a atenção deve ser redobrada, necessitando assim, de uma boa gestão empresarial. Diante disso, as tomadas de decisão sendo corretas e assertivas, diminuem significativamente o risco de erro através de ações precipitadas.

A gestão empresarial é algo de extrema importância em qualquer empresa. É um assunto que interessa a todas as empresas, independentemente do porte e agrega

muito no crescimento corporativo. Em meio a um mundo globalizado com concorrência ampla, a gestão empresarial acaba tornando-se não só um conceito importante a ser adotado, mas fundamental como ferramenta de qualidade, somando na organização como todo e na imagem diante ao mercado.

2.2 Empresa familiar

Borges *et al.* (2013), explicam que a empresa familiar é criada através de membros de uma família que possuem uma ligação e resolvem desenvolver um negócio, podendo dentro dessa empresa desenvolver vários papéis, como dono, parente ou gestor. Tal estrutura de negócio, que é bem tradicional, traz como característica marcante a participação de membros da mesma família em todos níveis da empresa, desde o cargo mais alto ao cargo mais baixo. Essas empresas familiares tradicionais, comumente possuem capital fechado, sendo administrado por membros da família, que como consequência acaba tendo as rendas e patrimônios dos membros agregado aos da empresa, trazendo uma certa ausência de transparência nas contas do empreendimento.

Outra grande característica que se encontra na empresa familiar é a preocupação com a sucessão do negócio (SOUZA, 2020). Apesar de algumas empresas familiares não sobreviverem após a aposentadoria ou falecimento do fundador, essas empresas são fundadas e administradas como um bem familiar, ou seja, um patrimônio, que deve ser passado de geração em geração, fundamentando um sentimento de perenidade.

Para Silva (2019), a empresa familiar é aquela que geralmente foi fundada e desenvolvida por uma pessoa que, com o tempo, agregou mais membros da família, de forma que pudesse atribuir posteriormente a sucessão do negócio. Também é designada familiar, a empresa na qual tem autoridade majoritária nas mãos dos membros de uma família, que, em função desse poder, detém também o comando empresarial. Segundo Gonçalves (2012), entre os membros da família existe um vínculo emocional muito forte, e costuma-se contratar membros da família, seja por questão de confiança ou por solidariedade familiar.

2.2.1 Características da empresa familiar

As empresas familiares possuem características peculiares em relação às demais. Vieira *et al* (2015) diz que a cultura das empresas familiares é diferente da cultura de empresas profissionais, pois nas empresas familiares, os laços familiares se misturam aos da empresa, e a cultura recebe influência de características da cultura da família do gestor fundador.

Moreira Júnior. e De Bortoli Neto (2007) dividem as características das empresas familiares em seis principais que são elas: i) decisões tomadas com base em aspectos emocionais; ii) dificuldades na descentralização do poder; iii) lealdade e dedicação como critérios de avaliação de pessoas; iv) Confiança mútua; v) existência de conflitos entre a família; vi) tendência do sucedido em escolher um sucessor com perfil igual ao seu.

Já Valério (2015) apontou cinco características que estão no DNA da empresa familiar desde o seu início. São elas: i) preocupação com a perenidade; ii) desejo familiar em estar na gestão da empresa; iii) tolerância com baixos resultados; iv) expectativas com os retornos de investimentos; v) emoção x razão.

Além de tais características, Valério (2015) enfatiza sobre os pontos fortes que as empresas familiares apresentam, que permitem bons resultados, como comando único centralizado, disponibilidade de recursos financeiros e administrativos da própria família, lealdade na organização interna e com o fundador, grupo de administradores e envolvidos mais atentos com o andamento da empresa, maior possibilidade de continuidade nas diretrizes administrativas.

2.3 Gestão na empresa familiar

Independente de qual seja o modelo de negócio, gerir seu empreendimento de maneira eficiente e eficaz é muito importante para o administrador. Gestão para Rodriguez (2010) se define como sendo a forma que os relacionamentos entre as pessoas acontecem, na busca de um objetivo comum. Tratando-se de uma empresa familiar, essa relação por objetivos comuns é muito mais perceptível, devido aos laços emocionais e a estrutura envolvendo os pilares: família, patrimônio e gestão.

Segundo Abreu (2016) o planejamento na gestão não pode ser dispensado nos casos de empresas familiares. É muito mais importante nesse tipo de empresa,

levando em consideração os laços entre os colaboradores. Recomenda-se que seja colocada em prática a correta definição da atuação de cada funcionário, inclusive os pertencentes à família que gerencia o negócio. A elaboração, aplicação de um organograma e um bom andamento gerencial, possivelmente antecipado pelo plano de negócio, vai fazer a diferença nestes empreendimentos. Para Córdova, Alberton e Lana (2014) o tipo de estrutura e de gestão exerce grande influência no desempenho de uma empresa, em especial as empresas familiares.

De acordo com Lethbridge (1997) seguindo o modelo de classificação mais conhecido, podemos classificar a empresa familiar em 3 tipos, são elas: a) Empresa familiar tradicional – Aquela que tem como regime financeiro o capital fechado e tem todo seu poder exercido por completo pelos membros da família; b) Empresa familiar híbrida – Semelhante a empresa familiar tradicional, todo seu poder ainda é exercido por totalidade por membros da família, trazendo como diferença o regime financeiro que nessa modalidade se constitui como de capital aberto; c) Empresa de influência familiar – É estabelecida sobre regime de capital aberto. Essa categoria traz como diferença das demais o modelo de poder, que por deter apenas parte das ações, se concentra em exercer influência estratégica da empresa.

2.3.1 Desafios e oportunidades na empresa familiar

De acordo com Paim (2019) como toda empresa, independente do seu porte ou modelo, as dificuldades e problemas internos sempre irão existir. Evidentemente, empresas familiares não fogem dessa regra e enfrentam desafios importantes em sua trajetória, muitos deles derivados da estreita ligação entre a atividade do negócio e a vida familiar de seus colaboradores.

Segundo Paim (2016) nesse sentido se destacam:

- Conflito de interesses entre membros da família;
- Disputas de poder entre membros que exercem função na gestão do negócio e aqueles que não fazem parte do cotidiano da empresa;
- Divergências quanto a capacidades e aptidões individuais para o exercício de funções no negócio;
- Conflitos com sócios, gestores e colaboradores não membros da família controladora;
- Divergências sobre as questões e definições financeiras do negócio;

- Dúvidas e dificuldades no planejamento sucessório, incluindo o desafio de escolher os sucessores certos e iniciar o processo no momento oportuno;
- Demais desafios da Gestão de um negócio.

São vários os desafios de se trabalhar em uma empresa familiar, mas, com os desafios, surgem as oportunidades e também as realizações para um nova gestão, visando sempre melhorias para toda a estrutura e processos da empresa. Para Kobielski (2017) a gestão de empresas familiares é uma das tarefas mais delicadas que existem, pois envolve pessoas do mesmo sangue. E, por esse motivo, deve ser muito bem administrada para que os envolvidos não se sintam lesados ou menos favorecidos. Tendo isso em vista, algumas práticas são importantes como oportunidade de resolução de problemas da empresa, são elas:

- Separação de gastos pessoais dos gastos da empresa;
- Não conceda privilégios aos parentes;
- Determine o salário de cada membro da família;
- Tenha um planejamento bem definido;
- Saiba administrar problemas e conflitos (Foco no resultado, Comunicação, Acordo familiar);
- Mantenha uma rotina de controle de desempenho e análise dos resultados.

Segundo dados do Sebrae (2019), os principais pontos positivos e negativo de uma empresa familiar, são:

Quadro 1- Pontos positivos e negativos de empresas familiares

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Comando único e centralizado	Dificuldade em separar racional e emocional
Estrutura administrativa pequena	Resistência à mudança
Equipe determinada e dedicada	A postura de autoritarismo
Confiança mútua	Laços afetivos extremamente fortes
Desenvolvimento em conjunto	Expectativa de alta fidelidade dos colaboradores
Investimento em novas capacitações	Jogos de poder
Importantes relações na comunidade e comerciantes	Falta de planejamento

Fonte: elaborado pelo autor (2021) baseado em sebrae (2019)

Ainda, torna-se necessário enfatizar a importância de planejar com antecedência os próximos sucessores da empresa, pois assim há um melhor planejamento para evitar erros futuros sobre a gestão empresarial e conflitos que poderão acontecer devido a sucessão de herdeiros.

3 METODOLOGIA

Acerca da metodologia para produzir este trabalho, foi realizada a pesquisa qualitativa, ou seja, o pesquisador interage diretamente com o fenômeno estudado. Quanto ao método, o formato escolhido foi o estudo de caso e sociais específicos, em determinado tempo descritivo. Um estudo de caso pode ser definido como uma análise de fenômenos e localidade delimitados (RAGIN; BECKER, 1992; SUDDABY; BRUTON; STEVE, 2015).

Quanto ao instrumento será utilizado para a coleta de dados um roteiro semiestruturado de perguntas, elaboradas a partir de um estudo prévio sobre oportunidades e dificuldades de empresas familiares. O roteiro será composto por 18 perguntas, na qual as quatro primeiras referem-se às características pessoais dos entrevistados. Serão realizadas entrevistas individuais em horários marcados, seguindo uma lógica de perguntas que foram introduzidas durante a pesquisa, a fim de que os participantes interajam e apresentem suas opiniões acerca da gestão da empresa familiar e principalmente, as suas oportunidades e dificuldades em relação ao gerenciamento da empresa.

O estudo de caso consiste em uma pesquisa baseada em um determinado grupo de pessoas, especificamente, a fim de validar o referido estudo. Conforme Chizzotti (2006), um estudo de caso é um conjunto organizado de pesquisa que tem como objetivo a junção das informações mais relevantes, com a missão de eliminar dúvidas, ter concisão em suas questões, e indicar o caminho correto para ações futuras.

Segundo Malhotra (2001), o objetivo principal estudo de caso é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. O presente trabalho tem como foco a pesquisa exploratória que visa à descoberta, o achado ou a explicação de fatos que não estão evidentes (CARNEIRO, 2018).

Quanto ao procedimento, foi realizado através do *google meet* uma entrevista semiestruturada com os dois gestores da pizzaria e restaurante em estudo. A escolha da empresa aconteceu por conveniência, pois há uma facilidade de contato com os dois gestores. Não foi aplicado a pesquisa em outra empresa, pois a intenção também está relacionada a sugerir ações de melhorias para a empresa estudada.

Após a coleta de dados, com os dois entrevistados, foi necessário realizar a transcrição para o *software Word*. Cada entrevista apresentou, em média, 45 minutos.

Após a transcrição das entrevistas, foram analisados os discursos dos interlocutores através da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47).

Os resultados são expostos e discutidos na seção a seguir. Para manter o anonimato dos interlocutores, os seus nomes foram codificados com a letra E (abreviatura de “entrevistado”), um número ordinal para diferenciá-los e o gênero (exemplo: E1, sexo feminino; E2, sexo masculino).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

O presente capítulo encontra-se estruturado em quatro seções, a saber: descrição e história da empresa, o perfil dos gestores, a análise das principais dificuldades e oportunidades da empresa e, por fim, a sugestões de ações de melhorias.

4.1 História da empresa

A Pizzaria & Restaurante em estudo, atualmente, tem como atividades principais dois segmentos do ramo de alimentação. A Pizzaria foi fundada no ano de 2010 no bairro Vicente Pinzon, por um casal de cearenses que regressaram da cidade do Rio de Janeiro para morar na cidade de Fortaleza, onde tinham planos de empreender. Primeiramente, foi estabelecido como atividade principal a produção e vendas de pizzas. Contudo, ao passar dos anos, surgiu as primeiras dificuldades relacionado queda das vendas devido o aumento da concorrência no bairro onde atuavam. Com isso, surgiu a necessidade de alavancar as vendas e atrair mais clientes, sendo assim implantado o segmento de restaurante como mais uma forma de gerar receita. Segundo o relato dos proprietários, a empresa conta com muita dificuldade nas atividades diárias, desde de compras de mercadorias ao processo final venda, atendimento ao cliente. Hoje os dois processos de produção da empresa, são

fabricação de pizzas e o de pratos típicos de restaurantes (como carnes e mariscos), e alguns pratos regionais.

Todo o processo se inicia com as compras de mercadorias para produção dos produtos, que são efetuadas em uma famosa área comercial em Fortaleza, que se chama Mercado São Sebastião, onde se concentra um comércio paralelo de mercadorias voltadas para abastecer os segmentos de restaurantes, bares e pizzarias, entre outros desse ramo alimentício. Após o abastecimento de matéria prima para a produção, então surge o processo de fabricação. Para melhor funcionalidade dos serviços prestados, foi adotado a divisão de alguns processos, sendo assim dividido em duas a três etapas, onde serão citadas abaixo.

4.2 Perfil dos empreendedores

Segundo Borges *et al.*, (2013), a empresa familiar tem como característica a participação dos membros da mesma família e que desenvolvem os cargos mais altos ao mais baixo da organização.

Ao questionar os gestores em momentos diferentes, ambos mencionaram que são proprietários da pizzaria, mas que fazem tudo, desde o processo de compras, decisões estratégicas até o momento de quando há necessidade de servir nas mesas.

“Aqui somos eu, meu esposo e meu filho, então, quando é necessário, faço tudo, pois não vou ficar de braços cruzados esperando alguém tomar decisão e sabendo que precisa de algum tipo de atitude” E1

“ Eu, minha esposa e meu filho, somos os principais responsáveis por realizar as atividades, e por isso, somos o faz tudo, pois os funcionários nem sempre possuem a mesma vontade de ajudar como o dono. Concorda?” E2

Para os proprietários, apenas gerir o negócio não é algo rentável, mas colocar a mão na massa faz total diferença. Na entrevista com os gestores, nota-se que os mesmos não conseguem delegar as atividades para seus colaboradores, o que deve dificultar diretamente nas decisões das organizações, pois destinar tempo para atividades que não sejam estratégicas, dificulta as decisões e o crescimento do negócio.

4.2.1 Características do empreendimento

A empresa familiar muitas das vezes é fundada por um membro da família e que posteriormente vai “agregando”, oferecendo oportunidades para outros membros da mesma família, uma espécie de solidariedade (GONÇALVES,2012). Ao analisar o início do empreendimento e como mesmo encontra-se hoje, é possível descrever que apenas o cônjuge e o filho são parte integrante da família nesse empreendimento.

“Aqui eu comecei porque eu sempre trabalhei na área de alimentação e aí eu só trouxe o meu esposo e meu filho, porque sei que mais gente na família, pode causar confusão, mas não tenho nenhum tipo de conhecimento na área da gestão” E1

O início do negócio aconteceu devido a gestora ter experiência na área de alimentação, gostar da área e verificar a oportunidade de seguir empreendendo nesse setor, mas o destaque na sua fala é que a mesma não possui nenhum tipo de experiência na área da gestão.

Ainda, ao questionar quem é responsável por pensar estrategicamente, a gestora menciona que atualmente é o seu filho que faz o curso de administração, mas que não tinha um interesse no negócio da família, mas com a perda do emprego, começou a se dedicar e que atualmente, já pensa em continuar apenas com o negócio da família. O desejo da gestora, confirma uma das características enfatizadas por Valério *et al.*, (2015), que é o desejo de um familiar permanecer na gestão da empresa. Ainda, destaca-se que há uma lealdade na organização interna e com o fundador (VALÉRIO *et al.*, 2015).

4.3 Gestão na empresa familiar

O planejamento na gestão não pode ser um item dispensado nos casos de empresas familiares (ABREU,2016). Com isso, ao questionar os gestores como funcionava o processo de planejamento, seja de compras, crescimento, gerenciamento de estoque, observou-se que isso não tem sido o fator mais importante.

“Como falei anteriormente, aqui nós não temos nenhum tipo de planejamento. Eu e meu esposo somos mais aquela mão na massa. Nosso filho é que agora tem demonstrado interesse em pensar de forma administrativa, mas é um pouco difícil porque meu esposo é um pouco cabeça dura, entendi?” E1

“Eu acho que o planejamento é não deixar faltar as coisas. Se não deixar faltar, tudo dá certo”. E2

Quanto a gestão da empresa, pode-se observar que a E1 possui essa visão da importância do planejamento, mas já o entrevistado E2, não identifica que é uma oportunidade, mas acredita que fazer tudo certo é o suficiente.

4.4 Desafios na empresa familiar

Sabe-se que todos os negócios, organizações, possuem dificuldades, principalmente relacionado a gestão empresarial. Para isso, esse estudo analisou como característica, um trabalho realizado por Paim (2016), em que destacam os principais desafios na empresa familiar.

A o questionar aos gestores quais as principais dificuldades encontradas no seu negócio, as respostas foram:

“uma coisa boa e diferente dos outros negócios que vejo que são familiares, na nossa empresa, nós não temos muita discordância das ideias, nós sempre pensamos juntos. Às vezes, meu esposo até não gosta muito de ouvir nosso filho, mas com aquele jeitinho sabe? Tudo fica bem. Eu vejo como principal dificuldade, o planejamento do negócio, a falta de conhecimento que nós temos sobre as funções a desempenharem e vejo também essa questão de funcionários de carteira assinada, pois vejo que é necessário, mas não sei muito por onde começar. Outro ponto também, é a questão de que ainda somos MEI, o que não dá pra todos serem sócios” E1

É possível destacar que os principais desafios estão relacionados a questão de regime jurídico, falta de um planejamento, falta de conhecimento das suas funções, o que traz a possibilidade de ações trabalhistas futuras..

Para Palis (2012), quando os processos estão organizados e o controle em mãos, é possível a identificação mais facilmente de falhas no negócio. Com isso, essa empresa até pode apresentar falhas, mas se torna mais difícil indentificar com clareza, seus gargalos e problemas, sem o domínio total dos processos da empresa.

4.5 Oportunidades na gestão familiar

Assim como toda organização possui dificuldades, há também oportunidade e facilidades por ter relação com alguns tipos de organizações. Com isso, buscou-se analisar as principais oportunidades da pizzaria e restaurante no que diz respeito a família. Para o Sebrae (2019), algumas oportunidades são: a confiança mútua,

importantes relações na comunidade e comerciantes, investimento em novas capacitações. Ao questionar os gestores sobre quais as oportunidades em trabalhar na gestão familiar, relatou-se o seguinte:

“Geralmente aqui nós pedimos a opinião um dos outros, não há hierarquia, mas claro que eu e meu esposo atualmente temos uma voz de decisão maior” E1

“O bom de trabalhar em família, é que nós nos entendemos, conversamos entre nós e muitas vezes tomamos decisões em conjunto” E2

Ao analisar as principais contribuições, nota-se que há uma tendência maior para que a gestão dessa empresa tome decisões conjuntamente, pois há uma estrutura administrativa pequena e a confiança mútua faz diferença na hora da tomada de decisões, pois ao contar sempre com os mesmos tomadores de decisão, não se traz uma visão nova ao processo.

4.6 Sugestões de melhorias

Para as sugestões de melhorias da empresa, foi necessário realizar uma análise da fala dos gestores, com o objetivo de identificar as possibilidades de melhorias para a organização. Para que houvesse essas sugestões, utilizou-se das variáveis a serem melhoradas, os objetivos estratégicos e, por fim, a sugestão de ação.

Quadro 2- sugestão de ações

VARIÁVEIS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	SUGESTÃO DE AÇÃO
Falta de um relacionamento personalizado com os clientes	Aumentar o relacionamento personalizado com os clientes	Disponibilizar um cadastro para clientes para quando realizarem os pedidos, fidelizarmos através, promoções ou clube de pontos, trazendo assim vantagens para os clientes.
Falta de planejamento estratégico	Melhorar a estratégia da empresa	Realizar um planejamento estratégico
Falta de um padrão nos processos	Melhorar os processos internos	Realizar um fluxograma com os processos internos e melhoria nos padrões de treinamento, capacitação, controles.
Falta de funcionários com carteira assinada	Melhorar as condições trabalhistas	Regularizar os colaboradores de acordo com as normas trabalhistas (CLT)
Falta de treinamento dos gestores	Melhorar a capacitação dos gestores	Realizar cursos e treinamentos dos gestores

Fonte: elaboração própria 2021

Para as sugestões, utilizou-se como critério, ações mais básicas e que podem ser realizadas em um curto período de tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Face ao objetivo geral desse trabalho que é identificar os desafios e oportunidades na gestão de empresa familiar localizada em Fortaleza-CE, foi realizado duas entrevistas semiestruturadas com dois gestores de um restaurante e pizzaria na cidade de Fortaleza, onde foi alcançados os principais objetivos, como identificar a motivação de abertura do negócio, analisar a visão dos gestores de um empresa familiar sobre seus desafios na administração de um empresa familiar e sugestão de melhorias para o negócio.

Para atingir o primeiro objetivo específico, investigar as principais motivações para a abertura do empreendimento, notou-se que isso deu-se devido aos gestores já possuírem conhecimento na área de alimentação. Não possuem experiência na área de gestão, mas acreditavam que o conhecimento na área do negócio seria suficiente.

Para o segundo objetivo específico, analisar a visão dos gestores de empresa familiar sobre os seus principais desafios e oportunidades, identificou-se que os desafios estão na falta de planejamento, falta de processos definidos, pouco conhecimento dos gestores na área de gestão. Já para os pontos fortes verificou-se que a confiança mútua, a pequena estrutura administrativa, são fatores primordiais para que as oportunidades sejam alcançadas.

Para o terceiro objetivo específico, sugerir ações de melhorias para a empresa analisada, foi possível sugerir cinco ações que poderão ser realizadas a curto prazo.

Como limitações desse estudo, pode-se destacar o pouco tempo dos gestores para aprovarem as ações de melhorias para o estabelecimento. Como estudos futuros, sugere-se analisar outros estabelecimentos e realizar um comparativo.

Por fim, é possível afirmar que todos os objetivos foram atingidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Vitor. Sebrae. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão**. 19 de dezembro 2016. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 02 abril 2021.

BARDIN , L. **Organização de Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70. 2011

BARDIN, L.(2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

BORGES, Márcio Nunes. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: A importância de um profissional especializado na administração**. In: administração com habilitação em gestão de sistemas de informação da far, Goiás, 2008.

BORGES, L. A. da S.; SILVA, M.; URBANAVICIUS JUNIOR, V. **Modelos de gestão utilizados pela empresa familiar: madeireira piranguinhense situada no sul de minas gerais**. In: ENCONTRO CIENTÍFICO SUL MINEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA, 5., 2013, Itajubá, MG. Anais... Itajubá, MG: FACESM, 2013. Disponível em: <<http://www.facesm.br/userfiles/webfiles/Artigo%206.pdf>>. Acesso em: 12 maio de 2015.

BARBARÁ, Et al. (Saulo. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CÓRDOVA, J. P.; ALBERTON, A.; LANA, J. Classificação de empresas hoteleiras familiares e desempenho: um estudo nas cidades de Itapema e Porto Belo/Sc. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 8., 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: EGEPE, 2014. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema07/169.pdf>>. Acesso em: 02 de abril de 2021.

CAMFIELD, Cláudio Eduardo Ramos. et al. A Sucessão em Empresas Familiares de Santa Maria – RS. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**, 6., 2010, Recife.

CARNEIRO, D. S. **Pesquisa de Mercado**. Unifametro: Fortaleza, 2018.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências sociais e humanas**. Petrópolis: Vozes, 2006.

FIA – Fundação Instituto de Administração, Gestão Empresarial: o que é, como funciona e como aplicar. 22 de agosto 2018. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/gestao-empresarial/>>. Acesso em: 20 de março de 2021.

GONÇALVES, V. **A empresa familiar e suas características**. Novo Negócio. 2012. Disponível em: <https://novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/>. Acesso em: 2 de abril de 2021.

KOBIELSKI, Luis. Affectum Consultoria. Seis dicas para melhorar a gestão de empresas familiares. 12 de setembro 2017. Disponível em: <https://affectum.com.br/blog-affectum-consultoria/6-dicas-para-melhorar-a-gestao-de-empresas-familiares/>. Acesso em: 02 de abril de 2021.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. In: **Revista do BNDES**, pág. 185-199, v. 1, n.1, 1997

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. Ed. Porto alegre: bookman, 2001.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo, DE BORTOLI NETO, Adelino. Empresa familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo, DE BORTOLI NETO, Adelino. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. **Caderno de Pesquisas de Administração**. São Paulo, v. 08, n. 4, p. 1-11. outubro/dezembro de 2001.

NUNES, L. S. C. **Análise da profissionalização das empresas familiares: prática e gestão nas pequenas e micro empresas de São Luis**. São Luis, 2017.

SAMPAIO, Luciano. **PwC Brasil**. Empresas familiares e plano de sucessão. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html#:~:text=Dados%20do%20Instituto%20Brasileiro%20de,75%25%20dos%20trabalhadores%20no%20pa%C3%ADs.> Acesso em: 27 de abril de 2021.

PALIS, Daniel. **Calina Marketing Digital**. Gestão empresarial e sua importância para a empresa. 05 de abril 2021. Disponível em: <https://calina.ag/artigos/saiba-aqui-o-que-e-gestao-empresarial-e-sua-importancia-para-empresa>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

PAIM, Flávio. **Administradores**. Desafios de gestão em empresas familiares. 11 de novembro 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/desafios-de-gestao-em-empresas-familiares>. Acesso em: 02 de abril de 2021.

PAIM, Flávio. **Flávio Paim Consultoria Independente**. Os sete desafios das empresas familiares. 01 de outubro de 2019. Disponível em: <https://flaviopaim.com.br/os-sete-desafios-das-empresas-familiares/> . Acesso em: 02 de abril de 2021.

RODRIGUEZ, V>R. MARTIUS. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SEBRAE. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 02 de abril de 2021.

SILVA, V.F; LOZADA, G; VILLANI, P. M.; FERREIRA, A.G; XARÃO, J.C. **Gestão de empresa familiar**. 1. ed. São Paulo: Grupo A Educação, 2019. Acesso em: 01 de outubro de 2020

SOUZA, Vitoria. **Empresa familiar**: veja dicas e os cuidados necessários para ter sucesso neste modelo. 2020. Disponível em <https://conube.com.br/blog/empresafamiliar/> >. Acesso em: 18 de março de 2021.

SUDDABY, R.; BRUTON, G. D.; STEVE, **Entrepreneurship through a qualitative lens: insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity**. Journal of Business Venturing; Innovation U 2.0; reinventing university roles in a knowledge economy: Venturing, 2015.

VIEIRA, J. F. **Gestão de pessoas**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383>. Acesso em: 08 de março de 2021.

VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; MACCARINI, Grégory; FREIRE, Patricia de Sá; ZILLI, Julio Cesar; SOUZA, Izabel Regina de. **ANÁLISE DE MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO PARA IMPLANTAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES.GESTÃO CONTEMPORÂNEA: REVISTA DE NEGÓCIOS DO CESUCA -ISSN 2446-5771, [S.l.], v. 2, n. 3, nov. 2015. ISSN 2446-5771.**

VALÉRIO, Eduardo. Negócio & Gestão Empreendedor. **Características exclusivas de uma empresa familiar**. 14 de agosto 2015. Disponível em: <https://empreendedor.com.br/noticia/confira-as-caracteristicas-exclusivas-de-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 01 abril 2021