



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAMETRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DAVYD FLAVIO LOUREIRO DO NASCIMENTO
FELIPE FURTADO PINHO**

**DIFICULDADES E POSSIBILIDADES DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UMA
PROPOSTA DE AÇÃO DE MELHORIA PARA UMA IES PRIVADA NO CEARÁ**

FORTALEZA

2021

DAVYD FLAVIO LOUREIRO DO NASCIMENTO
FELIPE FURTADO PINHO

DIFICULDADES E POSSIBILIDADES DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UMA
PROPOSTA DE AÇÃO DE MELHORIA PARA UMA IES PRIVADA NO CEARÁ

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

FORTALEZA

2021

DIFICULDADES E POSSIBILIDADES DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UMA PROPOSTA DE AÇÃO DE MELHORIA PARA UMA IES PRIVADA NO CEARÁ

Artigo TCC apresentado no dia 11 de dezembro 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. Maria Neurilane Viana Nogueira
Orientador – Centro Universitário Unifametro

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

Prof^a. Adalberto Benevides Magalhães Neto
Membro - Centro Universitário Unifametro

DIFICULDADES E POSSIBILIDADES DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UMA PROPOSTA DE AÇÃO DE MELHORIA PARA UMA IES PRIVADA NO CEARÁ

Aluno: Davyd Flavio Loureiro Do Nascimento

Aluno: FELIPE FURTADO PINHO

Professora: Ana Carla Cavalcante Das Chagas

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo o explicar os pontos fortes e fracos de uma empresa com estrutura familiar localizada em Fortaleza–CE. O referencial teórico analisa os conceitos de gestão familiar, trazendo as principais características de empresas familiares, as oportunidades e desafios da gestão familiar. Para a obtenção de dados, foi realizado uma entrevista semiestruturada com a socia majoritária de uma IES (Instituição de Ensino Superior) privada localizada na cidade de Fortaleza. Foi utilizada uma abordagem qualitativa e feito um estudo de caso. Com o resultado obtido foi proposto ações de melhoria.

Palavras-chave: Ações de melhorias. Pontos fortes e fracos. Gestão familiar.

ABSTRACT

This research aims to explain the strengths and weaknesses of a company with a family structure located in Fortaleza-CE. The theoretical framework analyzes the concepts of family management, bringing the main characteristics of family businesses, the opportunities and challenges of family management. To obtain data, a semi-structured interview was carried out with the majority partner of a private HEI (Higher Education Institution) located in the city of Fortaleza. A qualitative approach was used and a case study was carried out. With the result obtained, improvement actions were proposed.

Keywords: Improvement actions. Strengths and weaknesses. Family management.

1 INTRODUÇÃO

A cada dia o tema empreendedorismo tem se tornado mais recorrente nas universidades e até mesmo nas rodas de conversa entre amigos. Normalmente, as pessoas têm o apoio de seus familiares no início de seus empreendimentos, que por sua vez, espera-se que prosperem e cresçam.

Segundo Maju Petroni em um artigo do Jornal USP (2018), empresas familiares compõem 90% dos empreendimentos no Brasil e que 70% delas, costumam encerrar as atividades após a morte do fundador, por não disporem de planejamento jurídico e de práticas de gestão adequadas.¹

É necessário que o conceito de empresa familiar fique claro para que o assunto possa ser discutido em sua plenitude. Com isso, segundo o Sebrae (2013), um negócio familiar é a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão conectados. As empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e/ou membros da diretoria.

Com essa definição, fica claro que essas duas partes envolvendo a família, negócios e assuntos familiares devem seguir em perfeita harmonia para que nenhum dos âmbitos sociais fique prejudicado.

No artigo do Jornal USP (2018), Isis Magri Teixeira discorre de alguns as dificuldades e fatores positivos de uma empresa familiar:

Isis Magri Teixeira, afirma que a empresa familiar pode apresentar pontos fortes, como a agilidade na tomada de decisões, disposição de familiares para investir

¹ Maju Pretoni. Jornal USP. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil.**

capital próprio, prestar garantias pessoais para levantar recursos e a força da imagem do fundador perante o mercado. Mas os mesmos dados apontam que 70% delas encerram suas atividades pela morte do fundador, pois muitas empresas não conseguem se manter após a mudança de líder por não disporem de planejamento jurídico e de práticas de gestão adequados. Além de problemas, como contratações baseadas em critérios subjetivos, dependência das decisões do fundador e extração de recursos da empresa para o sustento de muitos descendentes e suas novas famílias, as empresas familiares ficam vulneráveis a acontecimentos não empresariais como casamento, divórcio e falecimento de sócio. (Isis Magri Teixeira. *Jornal USP*, 2018, p.1).

A relevância do tema em questão é resultante da representatividade desse perfil de empresa no mercado e o quanto se pode aprofundar nesses aspectos, pois uma vez que se tenha um direcionamento claro através das sugestões de melhorias que serão apresentadas de como potencializar as vantagens e administrar os pontos de melhorias. Sendo assim, surge como problemática de pesquisa: *“Quais são as dificuldades, oportunidades e fatores positivos de um negócio com estrutura familiar de uma IES privada que a liderança precisa observar?”*

Para este trabalho, elegeu-se o seguinte objetivo geral: Analisar a percepção dos gestores sobre a gestão familiar de uma IES privada no estado de CE. Para o alcance do objetivo geral, será realizado os seguintes objetivos específicos: i) Identificar as principais vantagens e desvantagens de uma empresa com estrutura familiar; ii) Sugerir ações de melhoria sobre a gestão e liderança da empresa; iii) sugerir ações de melhoria que potencializem as vantagens e minimizem ou estiguem os pontos de melhorias observados.

A metodologia utilizada para a construção desse trabalho foi um estudo de caso com o processo metodológico de pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo com o objetivo de analisar a percepção dos gestores sobre a gestão familiar de uma IES privada no estado de CE. Para a aplicação dessa pesquisa, foi utilizado um roteiro semiestruturado com 9 perguntas para os proprietários de uma IES privada.

O trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção refere-se à introdução, onde o tema em estudo foi contextualizado, sendo apresentado o conceito geral da representatividade das empresas com estrutura familiar no mercado. Além disso, foram expostos a questão de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a relevância do estudo e a metodologia. A segunda seção é referente à

apresentação do referencial teórico, que fundamentará aspectos importantes da Gestão familiar. Na terceira seção é apresentada a metodologia utilizada. A quarta seção será utilizada para a análise dos resultados da entrevista, que utilizará como base o referencial teórico apresentado na segunda seção. Por fim, a quinta seção possui a conclusão do estudo, seguidos das referências e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão abordados alguns aspectos fundamentais e de grande relevância para o tema abordado. Desde como identificar uma empresa familiar, como funciona a gestão e liderança nesse contexto e algumas das dificuldades e vantagens em se gerir uma empresa familiar.

Os itens adiante, tem como objetivo o integrar mais no tema abordado, possibilitando uma total compreensão e imersão no assunto. Dito isto, é fundamental a explanação detalhada dos fatores que influenciam e estão presentes frequentemente nesta modalidade de empresa.

2.1 Empresa familiar

De acordo com Sebrae (2013), negócio familiar é uma correlação entre duas interações de mecanismos distintos, que estão conectados. Os membros da família podem estar inseridos em diversos setores da empresa, ou concentrados entre os acionistas e/ou membros da diretoria. Com base nesse esclarecimento, entende-se que os membros da família podem estar alocados em variadas funções na empresa, desde níveis operacionais, táticos e estratégicos.

Contudo, normalmente concentram seus membros nos cargos de maior responsabilidade dentro da empresa. De acordo com a (FIA – Fundação Instituto de Administração, 2019), é possível inserir as características de uma empresa familiar em três tipos distintos:

“Empresa Familiar tradicional: Empresa de capital fechado. Atividade costuma ser exercida exclusivamente por membros da família e existe pouca transferência financeira.

Empresa Familiar Híbrida: Empresa de capital aberto. Contudo, os membros da família possuem as ações majoritárias e controlam a empresa. Como qualquer empresa de capital aberto, têm maior transparência que companhias tradicionais. A gestão de empresas familiares desse tipo costuma ser exercida por profissionais contratados e especializados.

Empresa com Influência Familiar: Empresa também de capital aberto. Porém a família não possui mais de 50% das ações. Apesar disso, ainda é considerada uma empresa familiar, pois ela possui uma parcela significativa

das ações, a ponto de ter forte influência – mesmo que indireta – na administração.”(FIA – Fundação Instituto de Administração, 2019, p.1).

Com base nesses conceitos, é claro que existem pontos fortes e igualmente oportunidades dentro desse perfil de empresa. Desde que a liderança saiba conduzir a empresa tendo ciência e agindo preventivamente para evitar problemas, pode-se esperar resultados expressivos e vantagens competitivas de mercado.

De acordo com Renata Freitas, em um artigo no Glicfàs (2018), a definição de empresa familiar é:

“São denominadas empresas familiares aqueles tipos de organizações cujos cargos de direção são ocupados por membros de uma mesma família, ou cujo controle está na família. Isso significa que nesse modelo de negócio não é necessário haver laços de sangue, pois podemos ter uma empresa no controle de um pai e um filho adotivo ou de um marido e de uma esposa.” (Glicfàs, 2018, p.01)

Renata Freitas define ainda que, o que diferencia uma empresa familiar das outras é o proprietário dominante é uma família. Eles inclusive estão relacionados por interesses em comum de investimentos e/ou relacionamentos, propriamente dito. Além disso existe uma preocupação sobre a sucessão da empresa permaneça com os familiares.

2.2 Gestão de empresa familiar

De acordo com Rangel (2015), é sabido que grande parte das pequenas e médias empresas é composta por uma estrutura familiar, a maioria dessas não alcançam o ponto mais alto da gestão corporativa por motivos de conflitos que na maioria das vezes ocorrem mais por questões familiar do que profissional.

Ao planejar o rumo de uma instituição Cruz (2013) destaca que o estilo da liderança é determinante para a definição dos objetivos e mudanças da organização. Deve ser buscado um conhecimento mais concreto dos colaboradores e do mercado, levando isto em consideração facilitará para o alcance da posição almejada.

Tenha uma estrutura hierárquica bem definida, pois conseguirá ter um controle maior na resolução de problemas, identificação de nas responsabilidades e atribuições, parafraseando Nunes (2015, s.p): “A hierarquia foi inventada para que poucos tivessem o controle sobre muitos [...]”. O caráter oficial ou formal da organização poderá ser revelado com propriedade pelo organograma o que é de suma importância para o dirigente ou funcionário que acabará de ser admitido. (FERREIRA, p. 121)

Estabeleça critérios claros para a contratação de familiares, um modelo que pode ter sucesso em várias empresas, mesmo que muitas vezes seja encarado de forma diferente pelas famílias, é aquele baseado em meritocracia e melhoria contínua dos processos que ao serem adotados e bem geridos, podem conter a chave para o crescimento sustentável da organização (RANGEL, 2015).

Extinguir o autoritarismo das lideranças parece ser o ideal nos tempos atuais, esse tipo de chefia tende a desaparecer, mas ainda há casos de chefes autoritários, sendo considerados como aqueles que focam somente na execução e cumprimento das atividades, não se importando com o bem-estar dos funcionários. Consideram apenas as suas opiniões e de superiores, cessando assim qualquer atitude de colaboração do funcionário. Com isso o funcionário é visto com uma peça do processo e não mais que isso. (ANTUNES, 2017)

Segundo (CLÁUDIO, 2015) as empresas familiares têm forte predominância no estilo de liderança consultivo, onde há uma confiança substancial dos líderes para com os subordinados, porém esta confiança não alcança a todos da sua cadeia de comando. Há uma comunicação com mais fluência na posição vertical quanto horizontal do organograma, dando mais poderes aos subordinados, estes podem tomar decisões a níveis mais baixos. Passando a conceder mais bonificações do que punições para motivar. A interações superior-subordinado passou a ser mais visível, pouco, porém gradativo.

2.3 Dificuldades e oportunidades de empresas familiares

Segundo Dornela (2012), a empresa apesar de ser familiar, deve ter a ciência que é de fundamental que entendam a parte do empreender, pois é nesse contexto que a empresa deve operar, gerando oportunidades a partir de ideias com o envolvimento de pessoas e processos em conjunto. Entende-se que uma das peças-chave na organização familiar é o profissionalismo, pois, por existir uma grande participação de laços afetivos, acaba se tornando mais difícil manter a postura, porque há existência do medo de que isto possa gerar desconforto após o horário de trabalho, e conseqüentemente cobranças e solicitações podem não surtir os efeitos desejados. Contudo essa intimidade por ser mais informal, traz uma certa agilidade na troca de informações e no processo decisório, não precisando passar por várias linhas da estrutura organizacional. Mas apesar de ser benéfica, poderá ser prejudicial se a

informalidade acontece de forma demasiada, ocasionando desorganização nos processos internos, devendo assim colocar sempre tudo de forma clara e definida para todos os membros.

De acordo com o (SEBRAE, 2019) Usualmente a gestão em empresas familiares é de forma centralizada, conhecida como comando único e centrado ou autocrático, palavra esta que vem do grego e faz menção a algo como “o poder por si só”, centralizando o poder num só, geralmente o dono da empresa ou diretor executivo, trazendo respostas e uma tomada de decisão mais rápida e com mais precisão.

Por se tratar geralmente de uma estrutura administrativa pequena, o método funcional é o mais comumente aplicado, pois ela trata por departamentalização, ficando cada membro da família responsável por uma área, que normalmente lhe atrai mais. Mas também há casos de multiplicidade de serviços, onde uma pessoa é supervisora de dois ou mais setores.

Ainda segundo o (Sebrae, 2019), para que uma empresa opere de forma saudável é preciso que se tenha um fluxograma para cada processo, porém há casos de emergência que devem fugir da regra, e nesse momento deve se adotar medidas mais flexíveis e ágeis para sanar o problema o mais rápido possível. Um dos pontos positivos da gestão familiar é esse, elas tendem a ter uma comunicação e resposta de tomada de decisão com mais celeridade.

A valorização da confiança mútua aborda que a empresa familiar por se tratar de um local que concentra um lado afetivo, isso acaba passando para os funcionários, à medida que vai passando os anos ganha-se mais proximidade e poder de participação nos atos decisórios, mas também se torna mais fácil apresentar ideias e soluções para algum processo que acredita está ultrapassado, entre outros pontos relevantes. Dante et al. (2016), acrescenta que confiança mútua independentemente dos vínculos familiar e a valorização acabam que criando laços entre donos da empresa e os colaboradores, trazendo união para o grupo, que foca nas diretrizes administrativas da empresa.

Contudo, ao que foi exposto no parágrafo anterior, as empresas familiares tendem a ter uma relação afetiva que muitas das vezes transborda o campo profissional, o que pode atingir os funcionários de tal forma que traz dificuldade em reter as pessoas capacitadas na empresa por um longo período, por consequência, aumentando o *turnover* da empresa. (SILVEIRA, 2011, p. 10) classifica *turnover* como

a rotatividade de colaboradores entrando e saindo da empresa. mas também há outro ponto relevante, ao entrar em empresas familiares e pequenas, os cargos superiores/chefia podem ser de difícil acesso para aqueles que se esforçam para alcançar, pois normalmente eles já ficam prometido para parentes que em alguns casos não demanda competência ou não é de forma merecida, desmotivando assim o colaborador, o que leva ao pedido de demissão.

Também de acordo com o (Sebrae, 2019), muitas vezes nas empresas há um certo tipo de jogo de poder, onde acaba sendo nomeado aos cargos superiores àqueles que tem uma forte postura e que fazem parecer ser “expert” em determinados assuntos, tendo forte poder de persuasão, mas na verdade contém pouco conhecimento ou competência técnica para comandar tal responsabilidade, dificultando assim as decisões e a visão holística que um gestor deve ter de uma determinada competência administrativa.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2013) aborda que a não distinção do que é dinheiro da empresa e o que é pessoal é um grande vilão no crescimento da empresa, pois o não controle da retirada de pró-labore ou o conhecido como “extraoficial” pode gerar uma quebra no fluxo financeiro da empresa e trazendo problemas para realizar atividades diárias.

O (SEBRAE, 2019), completa que não só a retirada é considerada problema, mas também o investimento nela, alguns familiares podem não querer reinvestir o lucro obtido total, o que faz com que o outro não aplique o dele na integralidade, muitos se vislumbram com a entrada do lucro e querem usufruir e não fazem uma projeção ao longo prazo aplicando-o.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a construção desse trabalho de conclusão de curso foi um estudo de caso com o processo metodológico de pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo.

Para chegar aos objetivos definidos o artigo caracteriza-se em uma abordagem de pesquisa qualitativa. Utilizando este método é possível entender com detalhes profundos a forma em que a empresa é conduzida atualmente e como funciona a forma de pensar da alta gestão.

Lakatos (2010), definem método como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que possibilitam com segurança e economia, a partir do momento em

que se define qual maneira de utilizada, reconhece erros e auxilia no processo de tomada de decisão do cientista.

Em complemento ao método de pesquisa Guerra (2014), exemplifica as diferenças entre uma pesquisa quantitativa e qualitativa através de um quadro abaixo:

Característica	Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Foco	Busca explicar o “por quê”: Preocupa-se com as causas	Busca compreender o “como”. Preocupa-se em entender os fenômenos a partir dos símbolos ou significados atribuídos a eles.
Objeto de estudo	Fatos naturais descritos	Significado humano dados aos fenômenos.
Papel do pesquisador	Distancia-se do fato pesquisado, ou seja, mantém neutralidade.	Olha seu objeto de estudo à luz da sua subjetividade. Envolve-se no fenômeno estudado, ou seja, não se preocupa com a neutralidade e sim com a objetividade.
Objetivos da pesquisa	Testagem de hipóteses - Descrição e estabelecimento de correlações matemáticas (estatísticas) e causais entre fatos.	Compreensão; explanação - Apreensão e interpretação da relação de significações de fenômenos para os indivíduos e a sociedade.
Amostra/grupo para estudo	Randômica e representativa (estatisticamente definida) de uma população	- Proposital e intencional: sujeitos individualmente escolhidos. - Normalmente de pequena grandeza

Instrumentos de pesquisa	- Experimentos e surveys - Observação dirigida - Questionários fechados - Escala - Classificações nosográficas - Exames laboratoriais	Habilidade do pesquisador - Observação naturalística ou sistemática, participante ou não - Entrevistas individuais e ou coletivas, fechadas, abertas - Testes psicológicos eventuais
Tratamento/análise dos dados	Uso de técnicas estatísticas, habitualmente feitas por especialistas.	Análise de conteúdo: definição de categorias por relevância teórica de repetição - Análise de discurso
Discussão dos resultados e conclusões	- Confirmação ou refutação das hipóteses previamente definidas. - Generalização dos resultados e conclusões	Interpretação simultânea à apresentação de resultados, - Revisão de hipóteses, conceitos ou pressupostos.

Fonte: PASQUALOTTI; PORTELLA., [2003], p. 6-17. (Adaptado).

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

Para as entrevistas, foi utilizado um roteiro de perguntas semiestruturado com 9 (nove) perguntas, elaborado através do software Microsoft word para uma entrevista com a socia majoritária da empresa.

Após a coleta de dados, com a entrevistada, foi necessário transcrever para o Microsoft Word. O tempo de entrevista foi por volta de 1 hora. Após a transcrição da entrevista, foram analisadas as informações obtidas através do discurso da gestora da empresa utilizando a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). A técnica de análise de conteúdos consiste na categorização dos elementos constituintes dos conceitos de gestão empresarial, dificuldades e oportunidades do gerenciamento de empresas familiares.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, é apresentado a aplicação da entrevista com a socia majoritária da empresa com suas respostas. Foram realizadas 9 perguntas a respeito da empresa e sobre a condução do negócio.

4.1 Histórico da empresa

A empresa estudada foi fundada no ano de 2000, quando dois amigos de infância se viram numa situação onde não estavam progredindo na empresa fundada anteriormente por eles, mas de outro ramo, o da construção civil, com isso decidiram buscar um setor que estava em crescendo rapidamente, então pensaram na educação de nível superior, já também com o pensamento de compromisso social, pois são pessoas alfabetizadas e que detinham inicial um poder aquisitivo médio e queria que as demais pessoas pudessem ter o mesmo.

“Os sócios e amigos de infância Júlio Pinto Neto e José Liberato Barroso Filho, ambos engenheiros civis e residentes domiciliados em Fortaleza/CE, resolveram criar uma empresa de PRÉ MOLDADOS, porém, houve uma época em que o ramo estava com uma baixa perspectiva e com isso tiveram a ideia de investir em um ramo que estava em crescimento exponencial, o da educação, no ano de 2000 eles fundaram a antiga FGF, hoje UNIGRANDE, sendo considerada como um meio de compromisso social para retribuir com o desenvolvimento da Educação.”

Diante de toda a estrutura formada para dar início a empresa que prestará o serviço educacional, buscou-se saber quem tinha experiência na área, tanto na parte administrativa, quanto na docência, visto que não foi encontrado ninguém com formação acadêmica no começo.

“Eram formados em engenharia civil, mas nada referente a administração ou atividade meio, porém, com o passar dos anos eles foram se capacitando, chegando a concluir seu doutorando, os filhos que foram indicados para trabalhar na empresa também não tinham formação acadêmica, posteriormente alguns se formaram em contabilidade, direito e letras.”

4.2 Gestão familiar

Indo de encontro aos ensinamentos de Rangel (2015), muitas das empresas que são geridas por empresas familiares não alcançam os mais altos patamares entre as empresas do mesmo ramo por questões de conflitos que corriqueiramente é sobre questões familiar, consoante a isso indagamos a gestora financeira se já houve momentos em que os gestores em debate chegaram as vias de fato por má interpretação e acabaram que levando o assunto para o lado pessoal?

“Sim, houve uma única vez em que chegaram as vias de fato literalmente e a partir desse momento que não foi nada legal, tivemos uma reunião e foi debatido que isto que ocorreu foi inadmissível e que jamais poderia ocorrer novamente, que todos os pontos colocados em pauta devem ser sempre

baseados na parte profissional e aquele que reproduzisse novamente o ato lamentável seria demitido imediatamente.”

Com relatos de que os envolvimento de motivos pessoais com a gestão profissional atrapalham o funcionamento da empresa, buscamos identificar se em algum ponto a empresa foi prejudicada por tal ação na adesão de algum contrato ou algo similar

“Até o presente momento não, como dito anteriormente, há um risco maior de não ser aprovado quando é de interesse para um setor, mas quando é coletivo não gera transtornos para firmar contratos.”

4.3 Principais dificuldades

Quando o lado pessoal se mistura com a forma de gerir a empresa ou setor, gerando uma desestruturação que acabam por freando o sucesso da empresa, mostra o quão difícil é administrar uma empresa familiar. (ANTUNES, 2017). Com isto, perguntamos sobre qual seria a maior dificuldade encontrada na gestão da empresa, sendo esta familiar?

“Normalmente há dificuldades quando o assunto interessa a um setor específico, pois, os demais não engajam da mesma forma que acontece quando é para benefícios de todos, geralmente acreditam que está ocorrendo um privilégio pontual.”

Novamente (ANTUNES,2017) frisa que a não distinção do emocional com o profissional na empresa, pode acarretar agravo ou óbice para o bom andamento da empresa.

4.4 Principais benefícios

Isis Magri Teixeira, afirma que a empresa familiar pode apresentar pontos fortes, como a agilidade na tomada de decisões, disposição de familiares para investir capital próprio, prestar garantias pessoais para levantar recursos e a força da imagem do fundador perante o mercado. (Isis Magri Teixeira. Jornal USP, 2018, p.1). Diante deste pensamento buscamos saber quais pontos positivos por gerir uma empresa com familiares?

“A comunicação se torna mais rápida e sem divergência no entendimento, pois, o contato é direto sem precisar de terceiros.”

Sendo um dos pontos fortes, como relatado por (Isis Magri Teixeira,2018) a empresa detém a comunicação direta como um dos fatores relevantes para resolução de problemas de forma mais concisa e rápida.

Com vista ao prosseguimento e a evolução da empresa, indagamos se os sócios m gestores, gerentes do departamento buscam se profissionalizar ou se capacitar

em assuntos atrelados ao seu setor e se essa capacitação é buscada em conjunto por todos.

“Sim, os gestores têm liberdade para fazerem inscrições em cursos ou palestras que julgam ser importante para o seu setor, ou para o coletivo, mas sempre com a ressalva de que não adianta somente um evoluir e o outro estagnar com modus operandis ultrapassados.”

4.5 Principais desafios

Ainda de acordo com (ANTUNES, 2017) A grande maioria das empresas fecham suas portas em poucos anos de funcionamento, o que demonstrar que empreender é uma atividade bem arrojada, precisando de capacidade para tanto, assim trará perspectiva de prosperidade para a empresa. Um dos pontos que atrapalham o prosseguimento da empresa é a forma como os gestores dividem o lado pessoal com o profissional, ao perguntamos sobre isso, obtivemos a resposta que:

“No começo foi bem difícil essa abordagem, pois, por mais que você deixasse claro que não era nada contra a pessoa particular e sim com o profissional que o gestor exercia, acabavam que levando este assunto para casa e gerando intriga no meio familiar. Festas e comemorações durante um bom tempo não eram mais as mesmas, mas com o passar dos anos, aprendizados e amadurecimento conseguimos separar as coisas, pegamos experiência de como abordar o assunto, não trata a questão dizendo – Você fez aquilo! E sim – Seu setor está com um problema nesse assunto em específico e precisamos melhorar por que ele impacta diretamente em outro processo.”

A visão de (ANTUNES,2017) foi de encontro ao relatado pela gestora, visto que no começo da empresa houve grandes conflitos para se reportar a problemas nos setores geridos pelos irmãos ou parentes, sendo um desafio que perdurou por alguns anos.

4.6 Sugestão de melhorias

Com base em algumas respostas e com as informações coletadas em campo, abordamos assuntos que envolvesse desde um setor em específico aos que contemplam mais de um, quando procedemos com as entrevistas, perguntamos se existia algum padrão de atividades, como fluxograma?

“Existe o padrão que foi definido de forma empírica, com o tempo, foi se moldando, porém, não há fluxogramas para definir de forma exata os processos de cada setor da empresa.”

Após todas as questões respondidas fomos buscar soluções para os problemas mais corriqueiro na instituição e conseguimos implantar o que dissertaremos a seguir.

O que será feito?	Como será feito?	Por que será feito?
Programa de descontos	Aplicaremos uma política de desconto para os calouros e veteranos, podendo ser concedido percentuais diferentes para cada ingressante, tendo como requisito a condição financeira, se o ingresso é por meio de transferência de outra IES, entre outras modalidades.	Com a alta evasão de alunos da IES devido a pandemia do Covid-19 muitos destes alunos se obrigaram a trancar o curso o que diminui a receita da IES, por outro lado, com os altos valores fixados fica inviável um candidato ingressar na IES sem uma redução no valor.
Aumentar a divulgação da instituição	Propagandas e publicidades em larga escala, com foco em Instagram, banner, panfletos, eventos, com foco no público-alvo da instituição.	A instituição não detém um certo engajamento em suas redes sociais, em alguns casos é citada com o nome antigo a qual já foi alterado no diário oficial e não houve propagação da mudança.
Facilidade de pagamento para os clientes	Implantação de um sistema de pagamento no portal do aluno, não precisando mais comparecer na instituição de ensino quando quiser pagar com seu cartão de crédito ou débito, também contará com parcelamento das mensalidades se assim desejar.	Com a globalização você encontra facilmente sites para pagamentos de compras ou serviços sem a necessidade de deslocar até o local e esta é uma das reclamações mais recorrentes.

Abertura de mais canais para ouvir o cliente	Comunicação direta com o setor, onde o aluno terá um contato direto para repassar sua dúvida ou sugestão ou reclamação.	Atualmente a empresa conta com uma OUIDORIA e um FALÉ CONOSCO, mas segundos os alunos são inoperantes, pois demoram muito para chegar ao setor responsável, porém estas solicitações são analisadas pelos diretores, fazendo com que seja usado em último caso.
Redesenhar processos	Implantação de fluxogramas para uniformizar os processos mais complexos e que demandam uma participação de mais de um setor.	Mediante vastos relatos de calouros que no processo de ingresso há grande confusão nas definições de atribuições e na sequência que o processo deve ocorrer.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desse trabalho foi apontar as possibilidades e as dificuldades que são encontradas numa empresa que é gerida por entes familiares, de forma mais específica numa instituição de ensino superior privada, localizada em Fortaleza-CE, onde realizamos pessoalmente uma entrevista estruturada em 9 perguntas, com a gestora financeira.

Para atingir o primeiro objetivo que era filtrar em quais pontos na gestão ela considerava como algo positivo, e diante das respostas elencadas, vimos que a relação familiar facilitava para se ter uma comunicação intersetorial mais hábil ou em casos de urgência que demanda uma pronta resposta para sanar os eventuais problemas.

Já com foco em alcançar o segundo objetivo, onde a finalidade era explorar quais, no ponto de vista dela, seria considerado como algo negativo na gestão familiar, e notou-se que de forma sumária é a não distinção dos laços familiares com o lado profissional do gestor, o que conseqüentemente dificultava o desenvolvimento da empresa, pois, ao obstaculizar o processo, gerava agravo para a tomada de decisão, não só o exposto anteriormente mas também a não formulação de processos pré-definidos, o não uso de ferramentas de gestão da qualidade gera transtornos tanto para os diretores como os colaboradores.

Com base nas vertentes apresentadas, vimos que a empresa está no mercado há 20 anos e já não encontram mais problemas quando se trata de saber distinguir as relações no ofício, contudo apreciamos que a entidade carecia de alguns ajustes para os processos operacionais, como a definição de fluxo para os processos e programas que beneficiasse os modus operandi dos demais colaboradores e por consequência agradasse o cliente final.

Desse modo, informamos que praticamente todas as ações apresentadas foram incluídas, mas como algumas demandam contrato entre as partes estão em análise pela direção, e as demais serão aplicadas em certos períodos como o de desconto para a campanha de matrículas.

Como estudos futuros, sugere-se analisar outras unidades de ensino superior e realizar um comparativo.

Com isto, é possível afirmar que todos os objetivos foram concluídos.

6 REFERÊNCIAS

Administradores.com. **Conheça as 10 vantagens de uma empresa familiar.** Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/conheca-as-10-vantagens-de-uma-empresa-familiar>. 18 de dezembro 2018. Acesso em: 12.09.2021

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

BERNARDI, M. A. **Pai nobre, filho pobre? Nem sempre.** Revista Exame, ano 27, nº 583, 10 maio. 2009

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

Cruz, D..; **LIDERANÇA E SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES – UM ESTUDO DE CASO.** Faculdade de Economia do Porto, 2013.

DA de Souza, BC de Souza, FD Fajan, CBM Nabarro.<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/12425154.pdf> > **ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA EM UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA –**

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. **Os Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 6, n. 3, p. 262-280, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/43858/os-impactos-da-gestao-familiar-nos-conflitos-e-cultura-organizacional/i/pt-br>

DORNELAS, J. C. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.**Economia e Negócios. 10 desafios críticos de administrar uma empresa familiar e o que fazer a respeito.** Disponível em: <https://economiaenegocios.com/10-desafios-criticos-de-administrar-uma-empresa-familiar-e-o-que-fazer-a-respeito/>. Acesso em: 11.09.2021

Ferreira, V. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/15022146.pdf> > **Liderança em empresas familiares: estilos predominantes e principais reflexos sobre a satisfação dos trabalhadores.** 2015

FIA – Fundação Instituto de Administração. **Gestão de empresas familiares: desafios, estratégias, exemplos.** Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-de-empresas-familiares/>. 24 de junho 2019. Acesso em: 14 de setembro 2021

Glicfàs. **Negócio Familiar: muito mais do que apenas laços de sangue.** Disponível em: <https://glicfas.com.br/negocio-familiar/>. 02 de maio 2018. Acesso em: 28 de setembro 2021

Godoy, Arilda. **PESQUISA QUALITATIVA: TIPOS FUNDAMENTAIS**. São Paulo, v.35, n.3, janeiro de 1995.

Guerra, Elaine. **Manual de pesquisa qualitativa**. 2014.

Isis Magri Teixeira. Jornal da USP. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil**. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. 18/10/2018. Acesso: 28 setembro 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Maju Petroni. Jornal da USP. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil**. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. 18/10/2018. Acesso: 28 setembro 2021.

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

MAXIMIANO, A.C. A. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

PASQUALOTTI, Adriano; PORTELLA, Marilene Rodrigues. **Quantitativo-Qualitativo: o que precisamos saber sobre os métodos?** Universidade de Passo Fundo. Faculdade de Educação, [2003]. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v15n2/v15n2a19.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2021.

Portal educação. **Conceito de Estrutura organizacional**. Disponível em: [https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/conceito-de-estrutura-organizacional/29124#:~:text=STONER%20\(1985\)%20define%20estrutura%20como,e%20cargos%20de%20uma%20empresa.&text=Para%20o%20autor%2C%20a%20estrutura%20%C3%A9%20concebida%20em%20termos%20da,ordenada%20e%20controlada%20\(integra%C3%A7%C3%A3o\)](https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/conceito-de-estrutura-organizacional/29124#:~:text=STONER%20(1985)%20define%20estrutura%20como,e%20cargos%20de%20uma%20empresa.&text=Para%20o%20autor%2C%20a%20estrutura%20%C3%A9%20concebida%20em%20termos%20da,ordenada%20e%20controlada%20(integra%C3%A7%C3%A3o).). Acesso em: 10.09.2021

RANGEL, A.; **A importância da gestão de pessoas nas empresas familiares**. Revista Exame Online, 2015.

Rh Portal. **TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS: BUSCA DE MAIOR NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS PROFISSIONAIS.** Disponível em: [https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/teoria-da-administracao-por-objetivos-busca-de-maior-nivel-de-participao-dos-profissionais/#:~:text=Segundo%20Chiavenato%20\(1999%2C%20p.,no%20tempo%2C%20relevantes%20e%20motivadores.](https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/teoria-da-administracao-por-objetivos-busca-de-maior-nivel-de-participao-dos-profissionais/#:~:text=Segundo%20Chiavenato%20(1999%2C%20p.,no%20tempo%2C%20relevantes%20e%20motivadores.) 2 de setembro 2015. Acesso em: 10.09.2021

Rosecler Maschio Gilioli, Tatiane Zanatto. <http://ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviiimostrappga/paper/viewFile/5217/1779> > **Os Desafios da Gestão em uma Empresa Familiar – 2017**

Sebrae. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD.24/11/2013> · Atualizado em 28/02/2019. Acesso: 14 setembro 2021.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da; **Análise de turnover na Química Brasil Ltda.** Porto Alegre 2011.

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: 14 setembro 2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **LIDERANÇA EM ENFERMAGEM.** Disponível em: <https://www.ufjf.br/admenf/files/2020/03/Aula-3-Aula-de-lideran%C3%A7a.pdf>. Acesso em: 12.09.2021

YOLANDA FERREIRA HOLANDA. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40765/39525> livro **ORGANOGRAMA: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRUTURA.** 2017