

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO KUBITSCHEK DE
OLIVEIRA
EXTENSÃO ASSOCIAÇÃO DESPERTAR**

Técnico em Administração

**Beatriz Dias de Macedo
Daniela da Silva Atanzio
Jaci Maria de Souza
Rayara Souza Martin
Thainá Cruz dos Santos**

Gestão de Empresas Familiares

**São Paulo
2016**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus por nos dar a oportunidade de chegarmos até aqui para apresentar esse trabalho para vocês que nos deu energia para concluí-lo. Agradecemos aos nossos pais por ter nos incentivarem a cada dia e a todos que fizeram parte dessa etapa das nossas vidas, e a instituição amigável que nos proporciona, muito obrigada a todos.

MEMORANDUM

1. The purpose of this memorandum is to provide information regarding the proposed changes to the existing contract with the contractor.

2. The proposed changes are as follows:

- a. To increase the contract price by 10%.
- b. To extend the contract period by 6 months.
- c. To add additional work items to the contract.

3. The contractor has agreed to these changes and has signed the amended contract.

4. It is recommended that the amended contract be approved and executed by the appropriate authority.

DEDICATÓRIA

Dedicamos esse trabalho a todos nossos familiares e amigos e os nossos colegas de classe por ter nos ajudados a chega até aqui.

Também a nossa professora e coordenadora Melissa Galdino, pelo convívio, compreensão e pela amizade, além de sempre ter no dado conselho para nos ajudar a concluir esse trabalho.

Enfim dedicamos também a todos por ter nos dado força para alcançar nosso objetivo, e a nossa professora orientadora Cecilia Tozzi que teve paciência e que nos ajudou á concluir este trabalho.

**“Se você não pode fazer grandes coisas, faça
pequenas coisas de uma forma grande”**

Napoleon Hill

ABSTRACT

Family businesses are made up of members of the same family and usually have two or more generations present in their management. These firms are of great importance in economics, society and politics and represent the majority in all countries (BERNHORET, R, 2011).

The present work has the finality of demonstrating the operation of administrative management of a family business.

The main topics will be discussed during the course of the work will be discussed such as: business structure, family business and succession process.

According Sebrae's research, 90% of the companies are familiar and it is evident that it is now possible to start a family business.

Keyword - management of a family business

RESUMO

O presente trabalho tem a finalidade de demonstrar o funcionamento da gestão administrativa de uma empresa familiar.

Serão abordados os principais temas que iremos discutir no decorrer do trabalho como: estrutura empresarial, a empresa familiar e o processo sucessório.

De acordo com a pesquisa do Sebrae 90% das empresas são familiares e nisso está em evidência que nos dias de hoje é possível abrir um negócio em família.

Palavra chave- administração de uma empresa familiar

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivo.....	10
1.1.1 Objetivos Específicos.....	10
1.2. Justificativa	10
2. ESTRUTURA EMPRESARIAL	12
2.1 Definições de Empresa.....	12
2.2.1 Planejamentos	13
2.2.3. Dirigir	13
2.2.4 Controlar	13
3.1. Conceito de Empresa Familiar.....	15
3.3 Cultura e Clima Organizacional	18
3.4 Profissionalização.....	20
4. PROCESSO SUCESSÓRIO	22
4.1 Dilemas no Processo Sucessório	22
5. Pesquisa de Campo – Negócio em Família	25
REFERÊNCIAS	28
ANEXO A	32
TABELA 1: Vantagens e Desvantagens	17
Figura 1: Cultura Organizacional	18
Figura 2: Ciclo de vida da Empresa	23

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares são formadas por membros da mesma família e que geralmente possuem duas ou mais gerações presente em sua gestão. Essas empresas são de grande importância na economia, sociedade e na política e representam a maioria em todos os países (BERNHORET, R, 2011).

Sabemos que quando se fala de Negócio em Família já imaginamos aquela mistura de negócio com família, algo que pode ser evitado para que a sobrevivência e garantia das organizações prevaleça.

Devemos ter sempre em mente conforme aquele velho ditado: "amigos, amigos, negócios à parte." Um conselho tão claro que podemos levar também para o lado familiar: "Família é família e Empresa é empresa".

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostra que somente 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração. Onde os principais motivos são: A falta de planejamento sucessório, falta de qualificação dos profissionais; por fazerem parte da família e já ter seu cargo, acontece muito o acomodadíssimo que barram a atualização, possibilidades de aprendizados, aperfeiçoamento, vida pessoal e vida profissional: Relação que não podem se misturar dentro dos ambientes profissionais como também familiar, finanças da empresa e pessoais: Para tornar-se uma instituição estável financeiramente não pode haver erro em misturar as finanças da empresa com os proprietários e sócios, assim evitaremos maiores problemas e falência.

1.1 Objetivo

Mostrar o funcionamento da gestão administrativa de uma empresa familiar.

1.1.1 Objetivos Específicos

Vantagens e desvantagens da gestão de uma empresa familiar.

Verificar o clima organizacional das empresas familiares, e o relacionamento entre profissionais dentro de uma empresa familiar.

1.2. Justificativa

O presente trabalho busca mostrar como empresas familiares acabam sendo um negócio favorável com a gestão administrativa, proporcionando ajudar a esclarecer as questões informais como legislação a sucessão de próximas gerações vantagens das empresas para abrir um bom negócio.

De acordo com o SEBRAE (2016) 90% das empresas são familiares, seja de grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social político de vários países.

Por outro lado, existe probabilidade dessas organizações não crescer por conflitos familiares dificuldades com relações pessoais a sucessão, e má gestão administrativa, que atrapalha o desenvolvimento da empresa.

Deve ser também o interesse acadêmico profissional do tema em empresa familiar e sua gestão administrativa buscando abranger o conhecimento como abrir o negócio em família.

1.3 Metodologia

O método de pesquisa adotado consiste em um estudo de caso e foram utilizados os seguintes instrumentos para a coleta de dados: Revista, jornais, sites, e documentar através de pesquisa de campo.

1.4. Problemática

Por falta de profissionalização muitas empresas familiares acabam não passando para a próxima geração familiar. Em alguns casos o dono da empresa coloca seus familiares em cargos superiores sem a mínima experiência, causando prejuízo e fazendo com que a mesma não consiga uma boa administração e chegar à próxima geração.

2. ESTRUTURA EMPRESARIAL

2.1 Definições de Empresa

Segundo Crepaldi (1998) uma empresa é uma sociedade de pessoas para exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vista, em geral a obtenção de lucros.

Uma empresa seria uma unidade econômico-social, integrada por humanos, materiais e técnicos, que tem objetivo de obter utilidade através da participação das pessoas no mercado de bens e serviços.

Nesse caso, faz o uso dos fatores produtivos: trabalho, terra e capital.

Nas empresas são classificadas de acordo com a atividade que econômica que desenvolvem. No setor primário é o que obtém recursos da natureza, como a agrícola, pecuária, etc..

Já no setor secundário são dedicadas a transformações da matéria prima.

Para Martins (2008), empresa seria um centro de decisões, em que as estratégias econômicas são adotadas.

Martins (2008) assegura que, na juridicamente, empresa significa uma ação que o empresário exerce. Desse modo, deve-se ficar claro que tratam-se de duas pessoas: empresa, pessoa jurídica, e empresário, pessoa natural. E para diferenciar os dois conceitos, o autor garante que:

“Distingue-se também a empresa da pessoa do proprietário, pois uma empresa bem gerida pode durar anos, enquanto o proprietário falece. É a ideia do conceito de instituição, em que instituição é o que perdura no tempo. O empresário é a pessoa que exercita profissionalmente a atividade economicamente organizada, visando à produção ou circulação de bens ou serviços para o mercado.”(MARTINS, 2008, p. 174).

2.2 Funções da Administração

2.2.1 Planejamentos

O planejamento é essencial para conseguir alcançar os objetivos e metas dentro de uma organização, e sabendo enfrentar possíveis crises que possa vir acontecer.

Segundo dados do SEBRAE no Brasil entre dez empresas, nove são classificadas como micro ou pequena empresa de acordo com os dados estatísticos do serviço de apoio às micros e pequenas empresas, o problema dessas organizações é que elas não sabem lidar com as pressões e normas do cotidiano e acabam encerrando suas atividades por falta de planejamento.

Segundo Maximiano (2004, p. 131) Planejamento é o processo de tomada de decisão sobre o futuro. As decisões que procuram de alguma forma influenciam o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

2.2.2 organizar

Organização também não deixa de ser importante têm para uma empresa que passa por várias fases, com a elaboração dos níveis hierárquicos e de definição estruturas organizacional. São recursos usando na busca de meta e dos mesmos objetivos.

2.2.3. Dirigir

- ✓ Liderar
- ✓ Disponibilizar recursos
- ✓ Controlar

Dirigir o trabalho comunicando as informações e influenciar positivamente as pessoas. Continuar a evolução das atividades, providenciar correções necessárias para garantir os objetivos planejados.

2.2.4 Controlar

Está diretamente ligado ao planejamento, nesta função devem ser avaliados os progressos da empresa em seus objetivos e feitas as devidas correções para garantir que os resultados sejam satisfatórios, os principais pontos da função de controle são:

- ✓ **Necessário para medir e avaliar o desempenho organizacional**
- ✓ **Dinâmico e contínuo**
- ✓ **Engloba todas as vertentes da organização**

3. EMPRESA FAMILIAR

3.1. Conceito de Empresa Familiar

Segundo o dicionário brasileiro da língua portuguesa, Aurélio Buarque de Holanda, (p.71), família é:

O pai, a mãe e os filhos, pessoas do mesmo sangue, descendência, ou comunidade formada por um homem e uma mulher unidos por laço matrimonial e pelos filhos nascidos pelo casamento.

Laços de sangue e afinidade são algo que estão baseados na estrutura familiar, e isso não pode ser desprezado, como também a cultura familiar organizacional. Tendo isso como base pode-se entender o que define uma empresa familiar.

Caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família, membros da família participando da propriedade ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário. (LEONE, 2005, p.9).

Entende-se que empresa familiar é uma organização que envolve pessoas, parentes do fundador da empresa que detém o controle a fim de liderar uma gestão.

“Uma empresa familiar é qualquer organização com vínculos que vão além do interesse societário e econômico”. –Werner Bornoldt (2005, p.35)

João Bosco Lodi em sua obra A Empresa Familiar (1998), assim se manifestou sobre o conceito de empresa familiar: A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador. (p.06)

Lodi (1998) chama atenção, o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder. (p.06)

3.2 Empresas X Família

Tabela 1: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Empresa Familiar	Empresa não Familiar
O objetivo é a continuidade	O objetivo é a maximização do valor das ações, em curto prazo.
A meta é a conservação dos ativos e do prestígio da família controladora	A meta é a satisfação das expectativas dos acionistas.
A crença fundamental é de que é prioridade proteger a empresa dos riscos	A crença fundamental é de que um risco maior promete rendimentos maiores
A orientação estratégica é a adaptação.	A orientação estratégica é o crescimento constante
Os interessados mais importantes são os clientes e os funcionários	Os interessados mais importantes são os acionistas e os gestores.
A empresa enxerga-se como uma instituição social.	A empresa enxerga-se como um ativo descartável
A liderança é a administração	A liderança é o carisma pessoal

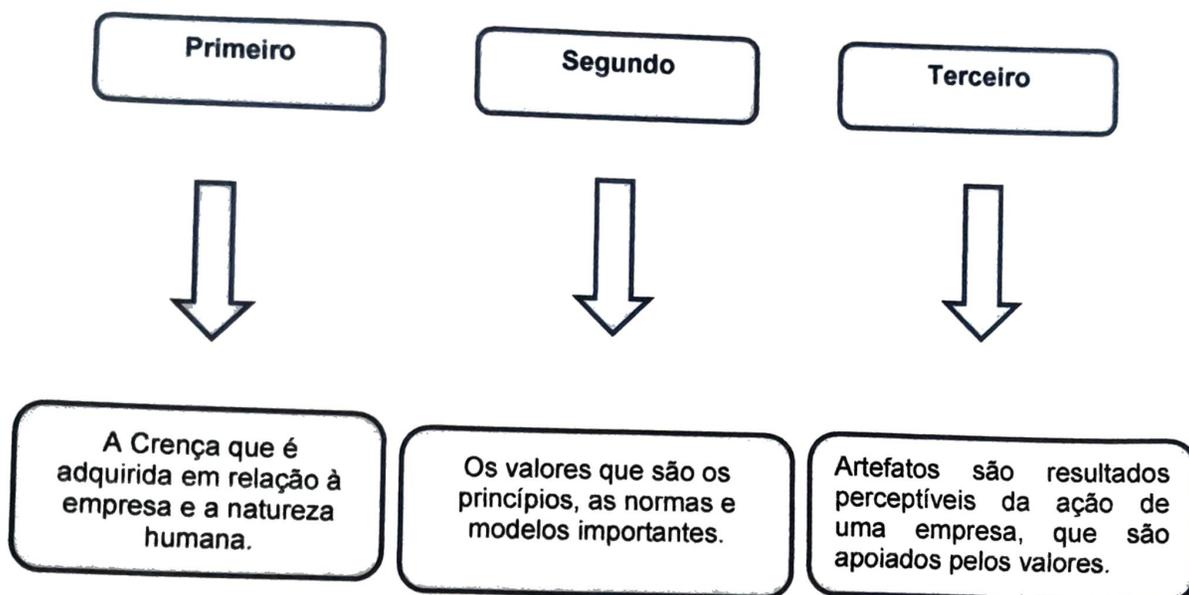
Fonte: Trecho do Livro "Empresa Familiar – Construindo equipes vencedoras na família empresária", de Eduardo Najjar – Integrare Editora – 2011

3.3 Cultura e Clima Organizacional

A cultura organizacional é conjunto de valores e crenças que define uma organização, oriente o comportamento das pessoas, é expressa em símbolos e se estende em sistemas.

Segundo Schein a cultura organizacional é dividida em 3 partes:

Figura 1: Cultura Organizacional



Fonte: Grupo

É uma forma de estruturar o ambiente interno e externo da empresa para atacar efetivamente os principais problemas e melhorar o local de trabalho. Uma visão em que os colaboradores têm da empresa, através de práticas, políticas, processos, sistemas, organização e normas da empresa, ou seja, é um conjunto de valores, padrões e comportamentos existente.

Em alguns casos por importar essa tecnologia nas empresas a tensão aumenta por causa das normas, por outro lado há boas situações como a aceitação dos afetos sem descuidadas das normas e do trabalho, gerando um clima de tranquilidade,

confiança etc. É bem verdade que encontramos inúmeros benefícios através desta atitude, aplicar este conceito ajuda a interagir nos diversos setores da empresa em áreas funcionais, otimização de comunicação, identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento enfoque do cliente interno e externo.

Esses fatores devem se apontar aspectos positivos e negativos que impactam no clima além desde orientar os planos de ação e melhoria do clima e da produtividade da empresa.

Por outro lado, existem empresas que a cultura e clima são familiares e na maioria dessas empresas que são familiares, ou seja, existem empresas que por ser familiar adéqua um modelo de família deixando a empresa de lado. E nesse momento em que vêm pontos negativos que prejudica, pois, os laços se misturam com laços profissionais onde acaba atrapalhando o desempenho da empresa. Para que isso não chegue a acontecer o líder da empresa tem de observar quem pode lhe substituir priorizando a empresa.

A empresa familiar tem seus pontos fortes e fracos, com finalidade da empresa não for má administrada precisa rever seus funcionários e os próprios familiares visando em coloca a pessoa que vá saber administrar corretamente as funções que o mesmo lidar.

Segundo alguns autores (Souza, 1978; Freitas, 1991; Xavier, 1984; Motta e Caldas, 1997), o clima organizacional reflete o universo da empresa, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema.

Segundo Katz; Kahn (1978), qualquer organização tem uma cultura e um clima próprio, que é o somatório das percepções e conceitos que as pessoas compartilham com relação ao local em que trabalham. É o conjunto dessas características que distingue uma organização da outra.

Segundo Mezomo (1993), a qualidade é possível, benéfica e necessária, basta que cada um dos agentes faça a sua parte, sendo, portanto, o resultado do envolvimento de todos na busca da perfeição crescente e na remoção das causas verdadeiras dos problemas que comprometem o desempenho da organização. A qualidade, principalmente nos serviços, é uma questão de auto - respeito e valorização mútua, pois estabelece uma relação entre o prestador eo beneficiário.

Segundo ROBBINS (1996 p.680), uma organização torna-se institucionalizada quando adquire vida própria, independentemente do seu fundador ou quaisquer dos seus membros. Por exemplo, na década de 70 Ross Perot fundou a Electronic Data Systems (EDS) e em 1987 fundou uma nova empresa, a Perot Systems.

A EDS, depois adquirida pela GM, continuou a prosperar, a despeito da partida do seu fundador. A Sony, Kodak e Timex são exemplos de empresas que sobreviveram à morte dos seus fundadores. O caso em exame também exemplifica essa característica.

De acordo com Luz (1996), a pesquisa de clima organizacional busca identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas no relacionamento e no plano motivacional dos integrantes da organização.

O clima organizacional não é determinado por leis, regulamentos, tradições e instruções da organização ou de seus dirigentes, mas sim pelas atitudes das pessoas. (CARVALHO, 1999).

Segundo Marchiori (2008, p. 209), se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

3.4 Profissionalização

Uma empresa que se inicia no começo o negócio é tão intenso que expande pelo lado pessoal do fundador, fazendo com que os mesmos queiram que seus filhos um dia o sucedam no empreendimento da empresa.

No entanto para que os filhos e parentes assumam a empresa é preciso se profissionalizar. Tendo estudo do que a empresa faz e os cargos que os mesmos

vão assumir, no processo de profissionalização é preciso entender a cultura da empresa e os valores da família que fundou para que seja preservado.

Ao contrário disso o familiar acaba assumindo cargos sem ter a experiência necessária, fazendo com que haja brigas Inter Geracionais por posições de destaque na empresa. Em muitos casos, determina que os parentes só trabalhem na parte gerencial da empresa e esquece-se da gestão operacional, que é uma das partes mais importantes contidas nelas, além disso, o aspecto típico do ambiente familiar é um dos grandes problemas na profissionalização. Para isso uma consultoria no processo serve de vital importância ela vem para mediar os processos, buscar acordo entre os familiares, desenhar um código que burocratize os valores que estão na cabeça do fundador e será de baliza para o futuro.

A profissionalização é conceituada por Lodi (1993) como processo pelo qual uma organização familiar ou conservadora adota técnicas administrativas mais coerentes, modernas e menos particulares.

O processo é essencial para o crescimento de uma empresa onde toda a família seja vista pelo trabalho "árduo" e deve vir os interesses familiares e tendo com base o coletivo ao invés do individual, todos com os mesmos interesses. Blecher (2003), neste sentido, destaca que como os valores da família e da empresa em alguns casos distingue-se, a postura oposta a esse princípio levava a mesma a sofrer desgaste.

Conforme Carlton (2003) com o crescimento da empresa, num segundo estágio a organização em expansão/formalização, gera uma estrutura organizacional que se mostra cada vez mais fundamental com os produtos ou linha de negócios se ampliando substancialmente.

O principal desafio é no desenvolvimento é no papel do proprietário exigindo uma profissionalização da empresa

Segundo Granovetter (1995) a profissionalização da administração vem sendo estabelecida, de forma tradicional com condição sine qua non para as empresas em expansão, principalmente em indústrias tecnologicamente complexas e intensivas no uso de capital, onde sua inserção seria vital para coordenar economias de escala.

4. PROCESSO SUCESSÓRIO

4.1 Dilemas no Processo Sucessório

A participação da família no gerenciamento das empresas familiares costuma gerar conflitos e dificuldades de separar, relações familiares das profissionais em questão ao processo sucessório.

Quando o fundador percebe que o empreendimento tem uma extensão de si, não aceita a velhice, criando empecilhos para a passagem do poder pra segunda geração da família; que se julga pela falta de competência dos novos sucessores assumirem o empreendimento. O fato da segunda e outras gerações ser responsável por administrar e profissionalizar a gerência da empresa aumenta ainda mais a resistência do fundador a "largar o negócio".

Uns dos dilemas para a dificuldade da sucessão são: a profissionalização pelo cargo, treinar e avaliar seus filhos criando obstáculos e gerando crises em vivenciar a liderança do sucessor e o sucedido, onde gera crise na política de definição de poderes. Além disso, acaba coincidindo com acúmulos de dinheiro na gestão financeira, causando até mesma corrupção para soluções de problemas.

A falta de planejamento e preparação pode ocasionar conflitos em distribuição de herança e cargos no crescimento da empresa, oportunidades de aprendizado e inovação que aumenta a competitividade da empresa.

Embora a sucessão seja de fundamental importância para a continuidade de empresas familiares, elas podem torna-se traumática se não for gerenciada de forma eficaz e racional, que pode levar a fatores como falência e o fechamento da mesma.

Bernhoeft (1989) concentra-se na ideia de que o processo sucessório deve ser encaminhado com o preparo do sucessor, por meio da formação acadêmica e do conhecimento da empresa como um todo. E, também, o preparo do sucedido, o progressivo afastamento desse da empresa e o desenvolvimento de atividades que ele possa realizar fora da empresa.

Por meio de pesquisas junto a empresas familiares que faliram após seu processo de sucessão, Bernhoeft (1989) sugere que elas teriam mais chances de

Sobrevivência se seus proprietários tivessem dado maior importância ao processo sucessório e pensassem com antecedência na escolha de seu sucessor.

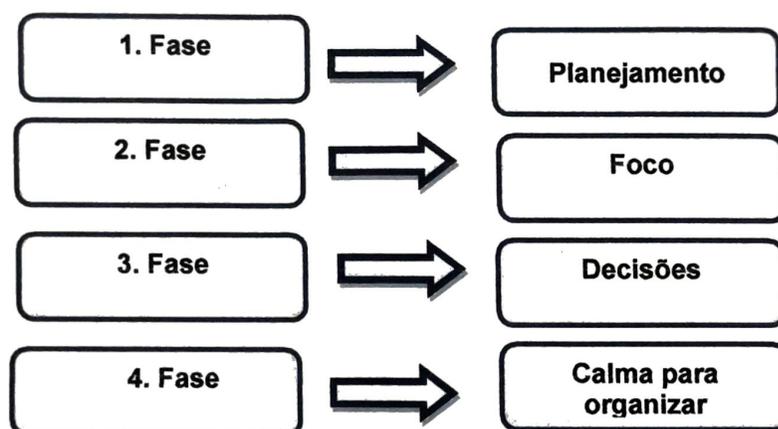
Segundo as considerações de Oliveira (2006, p. 49) conclui que o estudo do processo sucessório em organizações familiares “[...] se constitui em um eixo fundamental para sua compreensão e como fator preponderante de continuidade, visto que muitas organizações são desfeitas após um processo sucessório malconduzido”.

4.2 Ciclos de Vida da Empresa Família

Ciclo de vida de uma empresa: cada fase, um desafio.

A empresa nasce, cresce, e se desenvolve.

Figura 2: Ciclo de vida da Empresa



Fonte: Grupo

O ciclo de vida de uma empresa é igual nos seres humanos, pois crescemos e temos maturidade. A empresa pode passar por altos e baixos, mas se ela tiver a maturidade e calma, poderá tomar a decisão correta e superar a fase ruim. Conforme o relato de Ichak Adizes (crescer significa a capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos).

O nascimento de uma empresa é sempre com entusiasmo, pois é o começo de tudo, criar em novo conceito, um novo produto que vai ser à base da empresa.

A fase de uma empresa pequena, os produtos já estão disponíveis e os negócios estão indo bem, mesmo com poucos colaboradores trabalhando eles conseguem administrar bem.

A fase de uma empresa media as pessoas já têm seus cargos definidos, as vendas aumentam e necessário administrar tudo corretamente para não haver crises, ela até pode operar no vermelho, mas em pouco tempo ela começa a dar lucro.

A fase de uma empresa grande é quando ela está com o tamanho considerado de pessoas trabalhando, e seus produtos muitos conhecidos. Mais a empresa tem que tomar cuidado com as empresas mais jovens, pois elas sempre estão lançando um novo produto e serviços ótimos e sofisticados.

O modelo tem como base a manutenção e união da família em torno da empresa, o seu crescimento provoca a diluição na participação. Segundo Gersick et al. (2006) consideram que o planejamento de um sucesso tem início com a decisão em torno da forma de administração a ser adotada e, a partir dela, escolhe-se a estrutura societária adequada que prevalecerá na fase seguinte de desenvolvimento da empresa.

Para alguns autores, como Lank (2003) e Grzeszczeszyn e Machado (2009), destacam algumas fraquezas que podem contribuir para a mortalidade das empresas, como: jogos de poder, prevalecendo habilidade política ou o fato de ser da família em detrimento da capacidade; descapitalização-caixa da empresa misturado com finanças dos familiares; falta de sistemas de gestão: planejamento, apuração de custo e de outros procedimentos como contabilidade e orçamento; cultura familiar interferindo negativamente nos negócios e nas questões relacionadas à sucessão; inexistência de sucessor competente na família ou fora dela; e rivalidades familiares ou não aceitação do sucessor escolhido.

Lank (2003) afirma que a sustentabilidade do negócio da empresa familiar depende da habilidade do planejamento do processo sucessório, focando-se tanto no sucessor quando no sucedido.

Para Lank (2003, p. 98), governança é um "sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas"

5. Pesquisa de Campo – Negócio em Família

O objetivo da pesquisa foi levantar as principais informações para abertura e funcionamento de uma empresa familiar. Os estudos realizados foram para identificar se existem conflitos nesta empresa e precisamos identificar como estes conflitos são administrados e como uma empresa familiar consegue direcionar as responsabilidades das atividades exercidas

5.1 ESTUDOS DE CASO

A pesquisa foi realizada na empresa X, ramo Metalúrgica com o Senhor Geraldo Lewinski, que trabalha nessa empresa por volta de 60 anos, essa empresa surgiu com a necessidade do mercado, ele possui 260 funcionários atualmente, apenas uma pessoa dessa equipe não faz parte da família. Perguntamos para ele qual foi a dificuldade de abrir o seu negócio e a resposta inesperada do mesmo foi que ele que para abrir esse negócio não teve nenhuma dificuldade, basta ter um bom senso.

Ele também citou que distribui as funções administrativas para seus familiares. A fim de *umentar o seu conhecimento ele procura buscar informações em viagens internacionais*, com objetivo para sua empresa crescer e ser reconhecida o seu trabalho é divulgado através de setor de vendas e da participação de feiras. Como todos os empreendedores almejam o Sr. Lewinski pretende expandir o seu negócio, por ser uma empresa estruturada relata e não há momentos difíceis dentro de sua empresa, portanto as dificuldades encontradas ao criar o seu plano de negócio foi o mercado financeiro por mais que teve a ajuda de seu pai.

5.2 Questionário da Pesquisa

1. Nome: Geraldo Lewinski

2. Como surgiu a ideia de abrir o seu Negócio?

R. Necessidade do Mercado.

3. Quanto tempo você trabalha na sua empresa?

R. 60 Anos.

4. Quantos integrantes têm a sua empresa?

R. 260 Funcionários.

5. Todos os integrantes que trabalha na sua empresa são da família?

R. Não

6. Quais foram as dificuldades que teve para abrir a empresa?

R. Nenhuma.

7. Por ser uma empresa familiar existem conflitos?

R. Não

8. Como funciona a gestão administrativa na sua empresa?

R. Distribuída entre familiares.

9. Como funciona a hierarquia da sua empresa?

R. Pelo lógico e bom senso.

10. Onde você procura as informações para melhorar o seu produto?

R. Informações em viagens internacionais.

11. Você tem um plano de crescimento para o futuro?

R. Sim

12. Você criou um plano de negócio? Se sim quais foram as suas dificuldades para fazê-lo?

R. Planos sim, dificuldades gerais de mercado financeiras.

13. Como você divulga o seu trabalho?

R. Participação de feiras e setor de vendas.

14. Você montou a sua empresa sozinha ou com ajuda de alguém?

R. Com ajuda do meu pai.

15. Você pretende expandir o seu negócio?

R. Sim.

16. O que mais difícil dentro de uma empresa familiar? Dentro do seu ponto de vista

R. Nada.

6. CONCLUSÃO

Por isso a empresa quando é criada vêm de membros da mesma família, parte-se de um sonho de um fundador que interage com seus filhos e familiares. Os mesmos além de querer suas participações querem também que eles o substituam na próxima geração. Para que isso aconteça os familiares precisam estar por dentro de tudo que acontece na empresa, seus valores e traços desenvolvidos na primeira geração.

Com o desenvolvimento o sucessor precisa passar para seu sucedido tudo que o mesmo criou para que na sua sucessão não seja uma má gestão administrativa e que ele tenha uma profissionalização sobre a empresa, fazendo com que o negócio não feche. Além disso, as relações profissionais e pessoais precisam ficar afastadas, a fim de que não haja conflitos entre os profissionais da família. Por ser um negócio entre família tem-se uma cultura familiar, as vantagens e desvantagens, por isso seus valores precisam ser estabelecidos para todos que na mesma trabalha não modifique os. Com o crescimento dessas empresas os países vêm se desenvolvendo cada vez mais por ser um negócio atrativo tem um significado econômico, social e político nos países e se mostra os que mais representam os negócios.

Por esse motivo quando um negócio em família abre e têm seus problemas resolvidos, o resultado da empresa tende a crescer no mercado de trabalho. Nesta razão as empresas familiares se tiverem uma sólida base profissional é mais eficaz do que empresa estatal.

Com um excelente planejamento e colocando como base as quatro funções administrativas: Planejar, organizar, dirigir e controlar, é possível manter um negócio em família, podemos tirar como exemplo do Senhor Geraldo Lewinski, que trabalha em seu negócio em família por volta de 60 anos, juntamente com seus filhos e primos que trabalham para continuar com a boa estrutura empresarial.

Referências Bibliográficas

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H.V. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava-PR. Salvador. *Organização & Sociedade*, v. 16, n. 51, p. 749-769, out/dez, 2009.

LANK, A.G. Sucessão na gestão: desafio chave. In: ÁLVARES, E. *Governando a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112013000200009

ACESSO EM: 08:40 29/08/2016

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo : Makron Books, 1991.

MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo : Atlas, 1997.

XAVIER, O. *Clima organizacional: um estudo comparativo em organização de pesquisa agropecuária*. Dissertação (Mestrado) – UFRGS, 1984.

SOUZA, E. L. P. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo : Edgard Blücher, 1978.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a09.pdf> - 09:50 -05/09/2016

KATZ, Daniel.; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1978

MEZOMO, João Catarin. Editorial. *Universidade: a busca da qualidade*. São Paulo, v. 1, n. 1, jan./fev. 1993.

Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>

- 05/09/2016

ROBBINS, S. P. Organizational behavior. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996. DISPONIVEL EM:

http://nti.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Cultura_organizacional.pdf - Acesso em: 05/09/2016 - 09:00

CARVALHO, Antônio Vieira de. Aprendizagem organizacional em tempos de mudança. São Paulo: Pioneira, 1999.

LUZ, Ricardo Silveira. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARCHIORI, Marlene (org). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

Disponível em:

http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/4_Artigo%20Plano%20de%20Sucessao%20e%20Empresa%20Familiar.pdf

MARTINS, Sergio Pinto. Direito do Trabalho. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Acesso em: 16/10/2016 às 20:30

Disponível em: <http://pontelloadvocacia.com/site/sucessao-nas-empresas-familiares/>

BORNHOLD, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. São Paulo: Bookman, 2005.

LODI, João Bosco. A empresa Familiar. São Paulo: Pioneira, 1988.

Acesso em: 24/10/2016 as: 20:07

Disponível em:

https://www.passeidireto.com/arquivo/3540472/atuacao_empresarial/12

LEONE 2005, p.9, Nilva Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.

Acesso em: 24/10/2016 às 20:00

Disponível em:

<http://www.facesm.br/userfiles/webfiles/Artigo%206.pdf>

Ichak Adizes - Os ciclos de vida das organizações 2010 acesso em 25/10 as 20:00

Acesso em 24/10/2016 às 08:40

Disponível em:

http://docplayer.com.br/19096805-Gestao-de-empresas-familiares-estudo-de-caso-em-uma-empresa-de-confeccoes.html#show_full_text

LODI, J. B.

A empresa familiar São Paulo: Pioneira, 1993

BEZERRA, B.O. A Profissionalização da Empresa Familiar. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa PB, 2000 ACESSO em: 30/10/2016 as 20:50

Disponível em:

http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_8325.pdf

CARLTON. M. C. Ciclo de Vida das Empresas Familiares. Revista Eletrônica de Administração– Facef – Vol. 02 – Edição 02 – Janeiro-Junho 2003.

Acesso em 30/10/2016 às 21:00

Disponível em:

<http://www.portaleducacao.com.br/contabilidade/artigos/42997/conceito-de-empresa>

Acesso em: 14/06/2016 – 22:30

Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAX8oAD/tipos-sociedades-existentis-nobrasil-os-tipos-empresas>. Acesso em: 18/06/2016 às 15:30.

Disponível em: <http://conceito.de/empresa> Acesso em: 14/06/2016 – 22:30

<http://www.quiaempreendedor.com/4-tipos-de-sociedade-que-voce-pode-ter-em-seu-novo-negocio/>. Acesso em: 19/06/2016 às 11:00.

Disponível em:

http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410.

Acesso em: 19/2016 ÀS 13:00

Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/...empresa-familiar/51036/.

Acesso em: 19/06/2016 às 13:00

Disponível

www.administradores.com.br/.../academics_1251_201002281825306b59.doc

Acesso em: 19/06/2016 às 13:30

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/busca>.

Acesso em: 19/06/2016 às 14:30

Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/a-importancia-de-ter-uma-cultura-organizacional-no-negocio> .

Acesso em: 02/07/2016 às 15:00

Disponível em: <http://www.significados.com.br/cultura-organizacional/>.

Acesso em: 02/07/2016 às 15:52

Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-eoperacional>. Acesso em : 19/06/2016 às 14:30

.Acesso em 19/06/2016 às 16:00

Disponível em:

<http://www.blogdaqualidade.com.br/a-diferenca-entre-o-planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>. Acesso em 19/06/2016 em 16:30

Disponível em: <http://conceito.de/empresa>

Acesso em: 14/06/2016 – 22:30

Disponível em:

<http://www.portaleducacao.com.br/contabilidade/artigos/42997/conceito-de-empresa>

Acesso em:15/06/2016

Disponível em:

<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=434>

.Acesso em: 20/06/16 às 20:30

Disponível em: <https://integrareeditora.wordpress.com/2011/10/19/comparativo-empresa-familiar-x-empresa-nao-familiar/>.

Acesso em 20/06/16 às 21:00

www.guiadacarreira.com.br .

Acesso em: 18/06/2016 às:18:15

Disponível em: www.resendetrezze.com.br.

Acesso em:18/06/2016 às: 21:19

Disponível em: <http://concursosdeti.net/funcoes-administrativas-nocoos-de-planejamento-organizacao-direcao-e-controle/>

.Acesso em 03/07/2016 às 07:19

Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf

Acesso em 15/08/2016 às09:08

Disponível em:

http://unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/160820091733542527.pdf

Acesso em: 16/08/2016

ANEXO A

1. Nome
2. Como surgiu a ideia de abrir o seu Negócio?
3. Quanto tempo você trabalha na sua empresa?
4. Quantos integrantes têm a sua empresa?
5. Todos os integrantes que trabalha na sua empresa são da família ?
6. Quais foram as dificuldades que teve para abrir a empresa?
7. Por ser uma empresa familiar existem conflitos?
8. Como funciona a gestão administrativa na sua empresa?
9. Como funciona a hierarquia da sua empresa?
10. Onde você procura as informações para melhorar o seu produto?
11. Você tem um plano de crescimento para o futuro?
12. Você criou um plano de negócio? Se sim quais foram as suas dificuldades para fazê-lo?

Planos sim, dificuldades gerais de mercado financeiras.
13. Como você divulga o seu trabalho?

Participação de feiras e setor de vendas.
14. Você montou a sua empresa sozinha ou com ajuda de alguém?
15. Você pretende expandir o seu negócio?
16. O que mais difícil dentro de uma empresa familiar? Dentro do seu ponto de vista