

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CAROLINE CIQUELLA**

**O PROCESSO SUCESSÓRIO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM  
UMA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR  
DE MARACAJÁ/SC.**

**CRICIÚMA**

**2017**

**CAROLINE CIQUELLA**

**O PROCESSO SUCESSÓRIO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM  
UMA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR  
DE MARACAJÁ/SC.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel, no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

**CRICIÚMA**

**2017**

**CAROLINE CIQUELLA**

**O PROCESSO SUCESSÓRIO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM UMA  
EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE  
MARACAJÁ/SC.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 07 de dezembro de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Rafael dos Santos - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Valcir Mantovani – Especialista - (UNESC) – Examinador

Prof. Angelo Natal Périco – Mestre - (UNESC) – Examinador

**Dedico este trabalho à toda minha família, meu noivo, amigos e meu orientador, que sempre estiveram ao meu lado me incentivando e apoiando para concluir mais essa etapa. E aos demais que de certa forma contribuíram para esta conquista.**

## **AGRADECIMENTOS**

Venho agradecer a todas as pessoas que me ajudaram diretamente ou indiretamente a atingir esse tão almejado objetivo.

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder o dom da vida, me dando força, coragem, saúde e sempre iluminando meus caminhos.

Aos meus pais Laurindo Ciquella e Sonia Dominguni Ciquella e meu irmão Alison Ciquella que são a base de tudo, e que nunca mediram esforços para me ajudar e me apoiar nessa caminhada, agradeço a todo apoio, carinho e compreensão. Vocês são meus exemplos, amo vocês!

Agradeço ao meu noivo Rafael da Silva, que de forma especial e carinhosa me ajudou nos momentos difíceis, obrigada pela paciência e por compreender minha ausência em alguns momentos e estar comigo, principalmente nessa caminhada.

Aos meus amigos da faculdade, Angélica Bianchini Rosso e Alex Lourenço, que sempre estiveram ao meu lado durante essa jornada, nos bons e maus momentos, sou muito grata por ter conhecido vocês.

Agradeço a todos os professores do curso, que foram muito importantes em minha vida acadêmica. Ao meu orientador Rafael dos Santos, pela paciência e dedicação, como professor e orientador, colaborando muito para conclusão deste trabalho.

Por fim agradeço à todos que de alguma forma contribuíram para realização deste trabalho.

**“O que sabemos é uma gota, o que ignoramos é um oceano”.**

**Isaac Newton**

## RESUMO

Em uma empresa familiar de pequeno e médio porte, um dos principais problemas é se manter no mercado, com todas mudanças, pois seu gestor exerce muitas funções, fazendo com que ele não consiga ter uma visão detalhada de algumas áreas da organização que são muito importantes, afetando assim, o desempenho da mesma. O referido assunto foi abordado devido a muitas empresas apresentarem a falta de capacitação do sucessor, sendo que a maioria dos jovens não continua com as atividades da empresa, encerravam suas atividades com a morte de seu fundador, por falta de um acompanhamento ou de um planejamento de um profissional capacitado. Neste, será trabalhado como tema a estrutura organizacional, bem como o problema de pesquisa. O objetivo geral deste trabalho visa identificar e propor uma estrutura organizacional ideal para uma pequena empresa familiar situada no município de Maracajá/SC. As metodologias utilizadas consistem no estudo de caso onde serão averiguados os aspectos do caso em questão onde a compreensão é levada em consideração como um todo, juntamente com a pesquisa qualitativa na abordagem do tema. E, por fim, fica evidente a importância da organização administrativa e da distribuição de competências bem como seus detalhamentos para cada área da gestão da empresa familiar, para que se tenha maior organização e um fluxo contínuo das funções a serem desempenhadas por cada gerência.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Planejamento. Estrutura organizacional.

## LISTA DE GRAFICOS E FIGURAS

Figura 1: Modelo de três círculos. ....	20
Figura 2: Organograma proposto à empresa. ....	38
Figura 3: Modelo três círculos da empresa. ....	40

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Pontos positivos .....	16
Quadro 2 - Pontos negativos.....	17
Quadro 3: Descrição de Cargos – Gerente Administrativo Financeiro.....	36
Quadro 4: Descrição de Cargos – Gerente Comercial.....	36
Quadro 5: Descrição de Cargos – Gerente Produção.....	37
Quadro 6: Vantagens e desvantagens de uma empresa familiar.....	41

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas

**CFC** – Conselho Federal de Contabilidade

**CRC** – Conselho Regional de Contabilidade

**Dr.** – Doutor

**Esp.** – Especialista

**Me.** – Mestre

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 EMPRESA FAMILIAR .....	13
<b>2.1.1 Características das empresas familiares</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.2 A empresa familiar no Brasil</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.3 Vantagens e desvantagens de uma empresa familiar</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.4 Conselho de Família</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.5 Ciclo de Vida das Empresas Familiares</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.6 Modelo três círculos</b> .....	<b>19</b>
2.2 PROCESSO SUCESSÓRIO DE GESTÃO .....	21
<b>2.2.1 Dificuldades em aceitar o processo sucessório</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.2 Preparação dos sucessores</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.3 Perfil ideal para o cargo</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.4 As etapas do planejamento sucessório de gestão</b> .....	<b>24</b>
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E FAMILIAR.....	26
<b>2.3.1 Cultura organizacional nas empresas familiares</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.2 Mudança organizacional</b> .....	<b>27</b>
2.4 REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	28
<b>2.4.1 Componentes da estrutura organizacional</b> .....	<b>29</b>
<b>2.4.2 Elaboração da estrutura organizacional</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4.3 Organograma</b> .....	<b>31</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>32</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	32
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	33
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>34</b>
4.1 A EMPRESA .....	34
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATUAL .....	35
4.3 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	35

4.4 SUCESSÃO DO DIRETOR PRESIDENTE .....	39
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DE CARGOS .....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO .....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema sobre a estrutura organizacional, bem como o problema de pesquisa. Em seguida expõem-se os objetivos geral e específicos. Por fim, descreve-se a justificativa do assunto abordado, onde se evidencia a importância deste estudo.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Para PREVIDELLI e MEURER (2005) em uma empresa familiar de pequeno e médio porte, um dos problemas é se manter no mercado, com todas mudanças, pois seu gestor exerce muitas funções, fazendo com que ele não consiga ter uma visão detalhada de algumas áreas da organização que são muito importantes, afetando assim o desempenho da mesma.

Com isso conflitos costumam acontecer quando não se tem uma estrutura organizacional correta, e também, quando é realizado o processo sucessório. Geralmente quando o fundador passa seu cargo e abre mão da empresa deixando para seu sucessor, que na maior parte dos casos é um membro da família. Desta forma, ressalta-se a importância e a necessidade de uma estrutura organizacional para continuidade da empresa.

A gestão familiar atualmente é um grande problema no meio econômico. O referido assunto foi abordado devido a muitas empresas apresentarem a falta de capacitação do sucessor, sendo que a maioria dos jovens não continua com as atividades da empresa, famílias encerravam suas atividades com a morte de seu fundador, por falta de um acompanhamento ou um planejamento de um profissional capacitado, onde seria elaborado por meio de um planejamento sucessório.

Neste contexto, tem-se a seguinte questão problema: Qual estrutura organizacional ideal para sucessão em uma pequena empresa familiar localizada no município de Maracajá/SC?

### 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste tópico serão abordados os objetivos geral e específicos conforme segue.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral visa identificar e propor uma estrutura organizacional ideal para uma pequena empresa familiar situada no município de Maracajá, SC.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos os seguintes:

- Caracterizar empresas familiares;
- Definir cargos e funções dos colaboradores; e
- Verificar a estrutura organizacional da empresa.
- Planejar processo sucessório para empresa objeto deste estudo.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

O que impulsionou a realização desse trabalho foi conhecer as dificuldades encontradas na gestão de uma pequena empresa familiar. Para que as empresas consigam passar para segunda, terceira ou quarta geração é necessário estruturar a organização, pois a maioria dos sucessores não estão capacitados para sucessão e acabam não conseguindo distinguir os assuntos familiares dos assuntos relacionados a administração da empresa. Deste modo, é muito oportuno estudar o tema abordado, para que eventuais erros não aconteçam.

O tema abordado é relevante para a empresa em questão, pois a mesma encontra-se sem uma estrutura organizacional definida, fator que junto com o processo sucessório poderá acarretar o fim da organização.

Ao mesmo tempo em que a empresa se beneficiará com o estudo, em função de aprimorar seu sistema de controle, a universidade pelo qual o mesmo está sendo realizado, terá neste trabalho mais um ponto de referência e pesquisa para outras empresas que de alguma forma passam, ou ainda passarão, pela mesma situação e, também, não só para as pessoas que estão ligadas direta ou indiretamente a um empreendimento familiar, mas também, para os que cogitam associarem-se a esse tipo de organização.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo trata da fundamentação teórica, baseada em livros, trabalhos científicos e pesquisas já existentes sobre o assunto, tendo como foco principal a sucessão familiar e cultura organizacional.

### **2.1 EMPRESA FAMILIAR**

As empresas familiares são a maior parte dos grupos de empresários brasileiros, tendo destaque no meio empresarial, porém muitas empresas acabam na segunda ou terceira geração.

Embora as pesquisas mostrem que boa parte dessas empresas acabam na primeira ou na segunda geração, a expectativa é de que a longevidade das empresas familiares cresça nos próximos anos em virtude do número cada vez maior de empreendedores e outros participantes de empresas familiares que se preparam para enfrentar os períodos de transição e adotam modelos mais modernos de Governança Corporativa e familiar (WERNER, 2004).

ÁLVARES (2003) descreve que se tem discutido muito em como dar andamento em uma empresa familiar, atualmente no mundo globalizado. O fundador pretende que a empresa continue e dê lucro de geração em geração, mas a mesma enfrenta crises o tempo todo. Além disso, a continuidade de uma empresa familiar é ameaçada, também, por fatores internos, nos conflitos do processo sucessório.

De acordo com LETHBRIDGE (2005) em todo o mundo existem empresas familiares. O nível de empresas familiares é bem elevado, 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e no Brasil 90%.

Segundo BORNHOLDT (2005) é necessário planejar o futuro, para que famílias vivam mais, e possam usufruir melhor o que construíram ao longo da vida. O processo não é simples e exige, tanto do sucessor quanto do sucedido, comprometimento e organização, visando à perpetuação de negócio.

#### **2.1.1 Características das empresas familiares**

As empresas familiares podem apresentar várias características, sendo que nenhuma delas é adotada de maneira uniforme.

Para WERNER (2004, p. 2) a empresa familiar pode ser definida como:

aquela que nasceu de uma só pessoa, um empreendedor. Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. É a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

BORNHOLDT (2005) caracteriza uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir possam ser identificados numa organização:

- a) O controle acionário pertence à família e/ou seus herdeiros.
- b) Os vínculos familiares determinam a sucessão do poder.
- c) Os parentes se encontram na diretoria, na administração ou em outras posições estratégicas.
- d) Os valores e as crenças da entidade identificam-se com os da família.
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, mesmo não trabalhando nela.

Pode-se observar, então, que as características citadas, representam como pode ser uma empresa familiar, e que pode ser caracterizada de várias maneiras.

Para LEONE (2005) define-se como empresa familiar, aquela que a propriedade é administrada pelo fundador ou mais pessoas da família, os que tem o controle das decisões operativas.

Para IBGC (2011) as empresas familiares podem apresentar diversas características, em termos de porte, em relação de faturamento, entre os conceitos existentes, ressalta-se alguns dos mais recorrentes:

- Empresa familiar é aquela que tem pelo menos duas gerações, onde a segunda geração ao assumir a gestão a transforma em familiar
- É familiar quando o processo sucessório está ligado ao fator hereditário.
- É familiar quando a cultura organizacional da organização se identifica com os da família.
- É familiar quando os poderes acionários estão nas mãos de uma ou mais famílias.

Dentro deste, contexto tem-se muitas características que definem uma empresa familiar, onde o poder acionário está entre a família, ou o processo

sucessório é de forma hereditária. Porém, nenhuma característica é adotada de maneira uniforme.

### **2.1.2 A empresa familiar no Brasil**

A maioria das empresas do Brasil é familiar, pois quando se abre uma organização geralmente é formada por apenas um proprietário, e esse empresário conta com o apoio da família, e os contrata para ajudá-lo.

Conforme OLIVEIRA (2006) as primeiras organizações que surgiram no Brasil foram organizações hereditárias, logo depois ser descoberto por Portugal. Essas organizações podiam ser transferidas por herança. Depois de alguns anos, houve um crescimento das empresas familiares e, também, o surgimento de alguns empreendimentos elaborados por brasileiros.

As estatísticas mostram que 75% das empresas familiares são comandadas pelos seus fundadores, e que 20% estão sobre gestão dos filhos dos fundadores da primeira gestão, e que só 5% estão sobre o controle das gerações seguintes LEONE (2005).

De acordo com GARCIA E TAVARES (2017) as pesquisas mais atuais sobre empresas familiares na economia brasileira apontam que 90% das empresas do país são familiares, um dado relevante onde essas organizações exercem um significativo papel na economia brasileira. Porém, o índice de mortalidade dessas empresas é de a cada 100 organizações familiares, somente 30% conseguem chegar a segunda geração e 5% à terceira.

Portanto, a empresa familiar no Brasil tem uma relevante participação na economia do país, tendo destaque no meio empresarial, o que a torna tão importante.

### **2.1.3 Vantagens e desvantagens de uma empresa familiar**

Existem muitos benefícios de se ter uma empresa familiar, porém, ela não está ligada somente as vantagens, mas também as desvantagens.

As vantagens de uma empresa familiar estão associadas ao sacrifício do familiar, para a obtenção de recursos administrativos e financeiros; a dedicação e comprometimento dos funcionários, proprietários, administradores e todos que estejam interessados na continuidade da companhia (MOREIRA e BORTOLI, 2007).

Cada modelo de negócio tem seus pontos positivos, nas empresas familiares existem vantagens que fazem com que o empreendimento seja atraente para muitos profissionais.

Pode-se observar no Quadro 1, diversos pontos positivos da empresa familiar.

Quadro 1 - Pontos positivos

CARACTERISTICAS POSITIVAS / PONTOS FORTES	
Carisma do fundador.	Rapidez de decisão
Lealdade e obediência dos empregados à tradição. Cultura empresarial muito forte;	Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com os do fundador;
Nome do fundador como um símbolo.	Agilidade nas decisões;
Propicia mais segurança no emprego, pois o contato com o dono é direto e torna as relações mais pessoais;	Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios desde que ele “compre a ideia”;
Direção firme. Aproximações diretas dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança;	Geralmente, o antecessor procura transmitir ensinamentos ao seu sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa;
Objetividade (os objetivos da empresa são claros);	Liderança definitiva. Poder de decisão, confiança;
Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão;	Preocupação com a responsabilidade social, embora protecionista;
Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados;	Tradição em tudo que faz.

Fonte: Adaptação de RICCA (1998, p. 13)

Sendo assim, pode-se dizer que a vantagem de uma empresa familiar se dá por meio da responsabilidade e preocupação com a família.

Apesar de se ter muitos pontos positivos na empresa familiar, aparecem os pontos fracos, que é comum no meio empresarial, mas em muitos casos acabam distanciando-se da realidade e do grau de profissionalismo recomendado. Para LEONE (2005) as empresas familiares geralmente acabam na primeira geração, pois

o processo sucessório muitas vezes não é planejado, fato que contribui para o fim da organização.

Pode-se observar no Quadro 2 vários pontos negativos.

Quadro 2 - Pontos negativos

CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS / PONTOS FRACOS	
Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inova;	Fracionamento do poder acionário na sucessão. Administração voltada para o dia a dia, devido à dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família. Conservadorismo;
Incompatibilidade de personalidade com o controlador;	Permite empregar profissionais não competentes;
Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional. Insegurança em relação à continuidade das políticas;	As decisões baseadas em poucas pessoas podem não obedecer uma lógica (podem ser muito pessoais);
Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa;	Pouca liberdade para “sair fora dos trilhos”;
A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a função;	Paternalismo. Falta de rumos (as coisas são direcionadas pelo humor do dono);
Formação do sucessor dentro da própria Empresa (“ele adquire todos os vícios”);	Interesses pessoais. Conflito de interesses. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador.
Centralização de poderes. Envolvimento Subjetivo;	Não conformidade com novas realidades. Adaptação e assimilação mais lentas.
Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerência;	Receio de inovação (barreiras). Muita Incompetência;
Conflito de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização;	Muito atrito entre os membros da segunda e terceira gerações da família. Briga pelo poder.

Fonte: Adaptação de RICCA (1998, p. 14).

Portanto, nota-se que a desvantagem de uma empresa familiar geralmente se dá por falta de preparo profissional, tornando-se, normalmente, um dos problemas mais relacionados ao insucesso das empresas familiares.

#### **2.1.4 Conselho de Família**

Conselho de Família pode ser feito para evitar conflitos, ou para discutir assuntos familiares, e também para debater sobre as questões familiares para que elas não se misturem a gestão da organização.

Conforme BORNHOLDT (2005) o Conselho de Família é um órgão criado para determinar as participações e os interesses da família, zelando o patrimônio e evitando que eventuais conflitos na administração da empresa levando em consideração assuntos familiares.

O Conselho de Família deve fazer reuniões periódicas, para discutir matérias inerentes ao uso do patrimônio e aspectos individuais de cada sócio e a sua relação com o patrimônio e a sociedade (SILVA, 2006).

Normalmente, os cargos com maior responsabilidade são do proprietário da empresa, mas as vezes não está apto para exercer tal papel. Sabe-se que geralmente a diretoria e a presidência são ocupadas por um representante familiar. Porém, é fundamental que esses cargos gerenciais sejam ocupados tanto por familiares aptos profissionalmente como por profissionais especializados e imparciais às questões familiares (IBGC, 2011).

Portanto, pode-se dizer que o Conselho de Família é um órgão criado para discussão de assuntos familiares, para que esses assuntos não se misturem com a gestão da organização.

#### **2.1.5 Ciclo de Vida das Empresas Familiares**

Constantemente as entidades passam por vários estágios de sua vida. Ao acompanhar os ciclos de vida das empresas pode-se estabelecer um conhecimento para estruturar a entidade, podendo assim, verificar os sistemas, os procedimentos e revisar as prioridades do negócio (LEMOS, 2003).

Todas as organizações passam por diferentes ciclos de vida, pois precisam de constante renovação, integração e inovação. Portanto, os ciclos de vidas das empresas familiares estão ligados a inúmeros fatores, tanto internos,

quanto externos, que independem da geração que a empresa se encontra (BORNHOLDT, 2005).

Conforme GERSICK (2007) as fases do ciclo iniciam quando ainda é o proprietário que obtém o controle total do negócio e decide o que deve ser feito. Logo após, avança para a segunda etapa onde a tomada de decisão acontece com a parceria dos irmãos, onde eles entram no negócio. A terceira fase é quando a tomada de decisão é compartilhada, e também, quando os membros da família são introduzidos na gestão da empresa.

Portanto, pode-se perceber que o ciclo de vida da empresa acontece no início da organização e também quando ela passar por mudanças. Esses ciclos de vida das empresas familiares estão ligados a diversos fatores, podendo ser fatores internos ou externos.

### **2.1.6 Modelo três círculos**

O modelo dos três círculos é a ligação entre as três esferas: gestão, família e propriedade.

Para que se consiga entender esses grupos dentro da organização foi criado um modelo de três círculos. Que permite a compreensão da separação fator empresa em três conjuntos, que favorece a visualização clara do sistema de gestão em uma empresa familiar (GRZYBOVSKI, 2004).

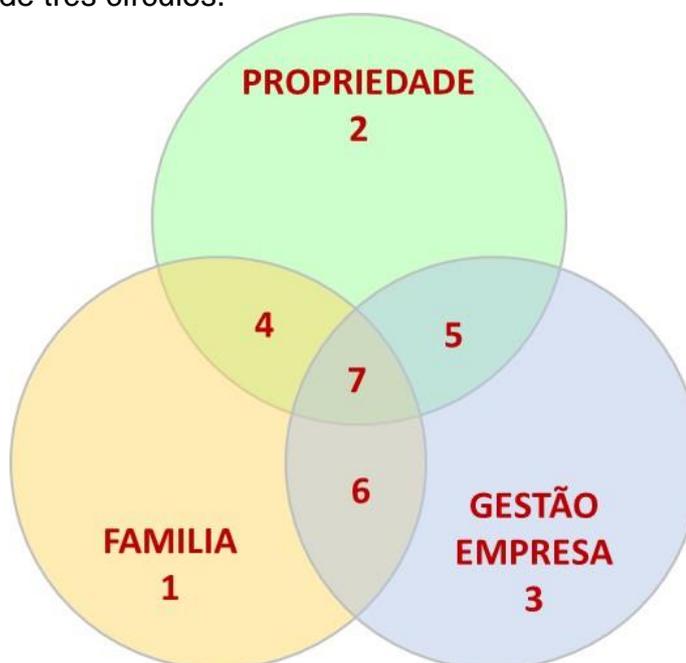
De acordo com GERSICK *et. al.* (2007, p. 80) o modelo dos três círculos enquadra os membros da empresa familiar em sete modalidades:

- 1) Membros da família que não possuem nenhuma participação acionária ou participam da administração;
- 2) Membros que detêm participação acionária, mas não são integrantes da família e não trabalham na empresa;
- 3) Pessoas que atuam na empresa, porém não detêm participação acionária e nem compõem a família;
- 4) Membros da família proprietária, mas que não integram o corpo administrativo da organização;
- 5) Acionistas e profissionais na empresa, contudo não integram a família;
- 6) Gestores da família, porém sem participação de propriedade da família e
- 7) Integrantes familiares, proprietários e também participam da administração da empresa.

Para GERSICK *et. al.* (2007) o modelo de três círculos tornou-se uma ferramenta muito útil, pois colocando os membros da empresa em sua devida

posição, diminuiu e facilitou o entendimento de diversos conflitos nas empresas familiares. O modelo de três círculos é estruturado em: família, propriedade e gestão, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1: Modelo de três círculos.



Fonte: Adaptado de ADACHI (2006, p.43).

Conforme a Figura 1 é possível analisar que o número 1 é representado pelos membros da família que não trabalham na organização, enquanto o número 2 é representado pelos acionistas da organização que não trabalham na gestão e não fazem parte da família, já o número 3 são os funcionários que não pertencem a família, e não tem a propriedade da empresa. O número 4 são os acionistas familiares, que não trabalham na empresa, já o 5 é representado pelos acionistas que trabalham na empresa, mas não fazem parte da família. O número 6 é representado pelos membros da família que trabalham na organização e o número 7 são os acionistas que são membros da família e que trabalham na organização (VELLOSO, 2017).

Portanto, o modelo de três círculos é de grande importância para compreensão dos colaboradores da organização para que possa saber onde se localizar dentro da instituição.

## 2.2 PROCESSO SUCESSÓRIO DE GESTÃO

Para que as empresas familiares obtenham sucesso é preciso planejar, fato que contribuirá para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Considerando que ninguém pode prever o que acontecerá no futuro, deve-se fazer um planejamento sucessório nas companhias, pois todo o planejamento em longo prazo deve prever, também, o afastamento do fundador, mesma que essa hipótese seja a morte. Dessa forma, torna-se um mecanismo do planejamento estratégico essencial para o futuro das empresas (ADACHI, 2006)

O quanto antes o empreendedor se programar para o processo sucessório, mais satisfatório será. Para existir maior flexibilidade na estrutura da passagem do poder é essencial que o processo seja planejado o quanto antes. Pois nem sempre selecionar o sucessor é um processo simples, trata-se de um processo delicado. Ao perceber que a mudança é necessária, o sucedido deve concluir o destino da organização apresentado e ordenando a sucessão. Sendo assim, o processo de sucessão deve ter início algum tempo antes da transição do comando (JESUS, 2009).

Para MACEDO (2009) a gestão na empresa familiar é muito mais complexa do que na não familiar, pois na familiar existe um envolvimento emocional na gerência onde se tem os membros da família, já na empresa não familiar essa emoção não se mistura. Porém, quando se pergunta o que é mais importante para uma pessoa, uma resposta quase que imediatamente vem a mente é a família e o trabalho. As empresas administradas pela família têm consequências positivas e negativas. Elas conseguem extrair uma força da história, da identidade, nas suas tradições e valores. Assim, as empresas familiares podem parecer complicadas se for olhar superficialmente, mas olhando seus aspectos minuciosamente, pode-se perceber que elas são decisivas para saúde da economia.

Por fim, o IBGC (2011) afirma que a sucessão deve ser sempre lembrada como um processo e nunca como um evento e que para isso deve-se sempre planejar a saída do atual líder.

### **2.2.1 Dificuldades em aceitar o processo sucessório**

Muitas dificuldades poderão ser encontradas no processo sucessório, caso ele não seja feito de forma planejada, e bem estruturada. Pois, a sucessão pode ocasionar conflitos entre os membros da família.

Para ÁLVARES (2003) alguns empreendedores não conseguem simplesmente entregar seu cargo ao sucessor, é como destruir o seu valor próprio, umas das suas preocupações é o que fará depois. Portanto, essa passagem é muito difícil, e o sucessor terá que estar atento nos conflitos que isso gerar.

Conforme o IBGC (2011) se o líder da entidade não cuidar das questões importantes da empresa, o processo poderá ser crítico. Também terão dificuldades caso tenha que deixar a empresa de forma inesperada, onde as disputas entre irmãos para a sucessão serão difíceis, colocando em risco o negócio.

### **2.2.2 Preparação dos sucessores**

Os sucessores devem se preparar para sucessão, ainda mais se o mesmo não tiver vocação para o cargo, ou ainda que não trabalhe na empresa.

MORAES, SILVEIRA e SARATT (2003) apresentam que o sucessor deve ter a capacidade de absorver as mudanças constantes de mercado, e conseqüentemente no mundo empresarial. O meio empresarial sofre muitas mudanças, se o sucessor não conseguir se adequar as mudanças, a vida da empresa poderá ser comprometida.

Para BORNHOLDT (2005) os sucessores precisam se preparar para funções que exercerão, existem várias escolas, duas com opiniões formadas, e algumas mais flexíveis, que definem o preparo dos sucessores. Uma defende a ideia onde os sucessores deverão fazer a sua carreira na empresa, passando por todos os setores. Essa escola tem várias vantagens no que diz respeito a:

- a) A empresa, seus processos, produtos e mercados;
- b) O processo operacional e decisório informal e formal;
- c) As pessoas que um dia poderão trabalhar sob comando;
- d) Os traços culturais da organização.

O autor ainda acrescenta que a segunda escola defende a idéia que os sucessores deveram fazer sua carreira fora da empresa, se preparar em outro

ambiente de trabalho, a vantagem dessa escola é a capacidade de aprender e ter a capacidade de se desenvolver, com as seguintes finalidades:

a) Desenvolver habilidades em outras entidades, sem os vícios da sua empresa familiar;

b) Adquirir competência gerencial sem a pressão de ser o “herdeiro”;

c) Aprender outras formas de planejamentos, gestão e controles;

d) Conhecer e aceitar outras culturas organizacionais.

BORNHOLDT (2005) trata, ainda, que os empresários poderão optar pelas duas escolas, pois na prática não existe como ter uma orientação certa, é necessário que cada empresa busque o caminho mais adequado.

Para o IBGC (2011) é importante que o profissional tenha passado por empresas diferentes, caso seja membro da família, pois essa experiência poderá trazer ideias externas, novos conceitos, podendo mudar o tipo de gestão da empresa, trazendo benefícios para a mesma. Portanto, cada empresa buscará um meio correto para preparação do sucessor.

### **2.2.3 Perfil ideal para o cargo**

O perfil ideal para o cargo sempre será uma pessoa competente, responsável que cumpra com suas obrigações, que tenha conhecimento e habilidade para a mesma.

De acordo com LEMOS (2003) o processo sucessório é um momento de mudança na direção da organização. Quando é definido um perfil ideal para o sucessor, estimula-se uma competição entre os pretendentes, onde pode resultar em conflitos e disputas de poder entre os familiares.

Conforme LEONE (2005) é necessário separar um herdeiro de um sucessor, herdeiro é um membro da família, onde não precisa ter envolvimento direto com a empresa, podendo ocupar posições diferentes, já o sucessor é um herdeiro que se prepara para esse papel, com uma faculdade e alguns anos de experiência, e acrescenta que para ser o sucessor exige uma sólida formação em planejamento estratégico e finanças.

Para IBGC (2011) o novo líder terá que assumir responsabilidades, ter o compromisso de planejar, ter visões estratégicas, transmitir valores, para conseguir um negócio sustentável a longo prazo. Certamente ocorrerão erros ao longo de todo

esse processo, mas o profissional destinado ao cargo terá que ter clareza do que se está fazendo.

Com isso MANINGLIA (2012) aponta que o sucessor não deve começar já na administração, tem que iniciar em um cargo de operações e assim subir pela hierarquia, e seu perfil deverá ser diferente do fundador, pois seu papel será administrar uma organização que precisa ser bem mais estruturada na fase de crescimento, onde é o momento que falhas por parte dos fundadores mais ocorre.

#### **2.2.4 As etapas do planejamento sucessório de gestão**

Para que se consiga um processo sucessório de gestão sem transtornos é aconselhável que sejam seguidas as etapas do planejamento sucessório.

Segundo BORNHOLDT (2005) é necessário planejar o futuro, para que famílias vivam mais, e possam usufruir melhor o que construíram ao longo da vida. O processo não é simples e exige, tanto do sucessor quanto do sucedido, comprometimento e organização, visando a perpetuação do negócio.

BORNHOLDT (2005, p. 58-59) ainda descreve a complexibilidade do método de sucessão familiar e realça alguns critérios a serem considerados para o início do planejamento sucessório:

- a) Tamanho e complexidade da empresa;
- b) Nível de harmonia entre os familiares e/ou os núcleos familiares;
- c) Perfil e personalidade dos sucedidos e dos sucessores;
- d) Participações acionárias, alianças societárias e controle do capital;
- e) Estrutura familiar, como núcleos familiares, quantidade de herdeiros, idades da primeira, segunda e terceira gerações;
- f) Fase do processo sucessório se é na mesma geração, ou da primeira para a segunda, ou dessa para a terceira. Dependendo da fase, se está situada entre tios e primos ou outros familiares;
- g) Modelo de gestão vigente, de maior sucesso ou fracasso na história da organização;
- h) Órgãos complementares, como características do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Conselho de Família e Conselho Consultivo.

Quando se fala em planejamento sucessório, para alguns soa como se estivesse planejando a morte do seu fundador, mas esse planejamento pode levar a longevidade da organização.

Segundo OLIVEIRA (2006), o planejamento sucessório pode ser dividido em fases:

FASE 1- Identificar os resultados a serem alcançados: Os resultados esperados deverão estar conectados com um processo de planejamento estratégico, obtendo uma rede de objetivos, levando em consideração os objetivos da organização.

FASE 2- O perfil básico do profissional: essa é a fase em que deve ser considerado os conhecimentos e habilidades do sucessor, tendo como foco os resultados ansiados.

FASE 3- Debate dos resultados esperados e do perfil do executivo sucessor: esse é o momento de fechar o processo de sucessão, onde os resultados esperados e o perfil do sucessor ficam integrados. Quando essa fase é bem trabalhada, existe a oportunidade de aumentar os resultados da empresa e fazer com que o processo sucessório seja bem-sucedido.

FASE 4- Escolha do sucessor: essa etapa é consequência das etapas anteriores, dependendo do que aconteceu, torna-se fácil ou não decidir quem irá ocupar esse perfil.

FASE 5- Avaliação e Implementação da sucessão: Esse é o período em que processo sucessório é firmado. O sucessor deve ter muita atenção e esforço nessa fase, para que os resultados calculados sejam conforme apresentados e para que haja uma evolução adequada.

LORENZO (2017) apresenta alguns fatores que devem ser avaliados no planejamento sucessório, tais como o treinamento dos herdeiros, escolha e monitoramento dos sucessores, a relação do sucesso da empresa com a Figura do fundador, o perfil do sucessor, aceitação por parte do fundador, da necessidade do planejamento sucessório.

Com isso planejar sempre será a melhor solução, trará segurança, pois o planejamento sucessório é a forma mais prática menos conflituosa de dispor do seu patrimônio em vida.

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E FAMILIAR

No processo sucessório surgem novas lideranças que podem acreditar em crenças e valores diferentes dos seus antecessores, podendo mudar o estilo da organização, a estrutura e a cultura.

Compreende-se como cultura tudo que o homem estuda e produz por meio das atividades, aspectos sociais e psicológicos, e pelos traços materiais e não materiais que individualizam e identificam uma sociedade (DIAS, 2003).

PINTO (2005) afirma que a cultura organizacional possui quatro funções básicas, fornecer aos membros uma identidade organizacional, facilitar o compromisso coletivo, promover estabilidade organizacional encorajando a conexão e cooperação entre os trabalhadores, dar sentido aos membros e aos seus ambientes servindo como fonte para significados comuns explicando o porquê as coisas acontecem e como acontecem.

A cultura organizacional expressa os valores e crenças de uma organização, onde com a sucessão enfrenta muitos conflitos.

As crises provocadas pela sucessão nas empresas familiares têm como ponto de partida o sucedido, com sua própria imagem na família e na empresa, seu estilo de vida e de relacionamento com a comunidade externa, valores estes que constituem a própria cultura da organização e que são difíceis de serem assimilados pelo sucessor. (ESTOL, FERREIRA, 2006, p. 8).

A cultura define regras, desempenhos, transmite uma direção para a entidade e seus funcionários, muitas vezes difícil de serem compreendidos pelos sucessores.

Contudo, a definição mais completa é a de SCHEIN (2009), na qual diz que a cultura organizacional é o modelo básico do que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para conseguir lidar com os problemas de adaptação, tanto internos como externos. Uma vez que tenha funcionado bem e correto para serem considerados válidos, são ensinados como a maneira certa de se pensar, perceber e sentir em relação daqueles problemas.

Assim sendo, “o conceito de cultura deve abranger um conjunto de valores que refletem e se refletem em artefatos visíveis que se alteram em função de fatores internos e/ou externos à própria cultura organizacional” (SILVA; FADUL, 2011, p. 15).

### **2.3.1 Cultura organizacional nas empresas familiares**

A cultura organizacional pode ser entendida como normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma entidade no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais, definindo assim, indiretamente, a missão e os objetivos da organização.

Conforme FREITAS (2002), a cultura organizacional atualmente está completamente incorporada à teoria das entidades, e ao cotidiano das organizações. Os aspectos culturais passam a ser fundamentais na prática e na análise organizacional. Assim, por meio da cultura organizacional se visualiza o jeito mais apropriado de agir em relação aos ambientes externos e internos, onde tem-se a conduta, comportamentos e realização pessoal.

Para DIAS (2003) é de extrema importância a identificação e compreensão da cultura organizacional para profissionais das áreas de administração, psicologia, sociologia, para que atuem de forma positiva na organização, pois este estudo permite compreender os interesses da empresa, relações de poder, entre outros.

DIAS (2003) também aponta que em cada empresa apresenta-se uma cultura organizacional, porém mesmo que cada entidade tenha sua cultura, a mesma acaba sofrendo influência das culturas existentes ao seu redor. Uma entidade que sempre esteve em um determinado estado decide abrir uma filial em outra região tentará levar sua cultura organizacional, contudo essa influência será maior ou menor dependendo da política da organização.

A cultura pode ser explicitada por meio de códigos de ética, declarações de princípios, credos, ou simplesmente, por meio do conjunto das políticas e normas da organização [...]. A cultura de fato, implícita, penetra de forma mais profunda do que palavras faladas ou escritas (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.357).

Diante disso, a cultura organizacional nas empresas familiares carrega os valores e comportamentos do seu fundador e da própria família. Porém, a cultura organizacional pode sofrer alterações conforme as lideranças da organização mudem, pois novos sucessores podem acreditar em crenças e valores diferentes.

### **2.3.2 Mudança organizacional**

COHEN (2003) sintetiza que na era atual, com os avanços tecnológicos se acelerando rapidamente estão estimulando grandes mudanças organizacionais.

Por meio desta enorme sobrecarga de informações, executivos estão pesquisando e agindo para planejar e adequar o momento a grandes mudanças.

“A mudança organizacional é o processo de modificar a organização existente a fim de melhorar a eficiência da empresa, ou seja, o nível de alcance de objetivos da empresa” (CERTO, 2003, p. 265).

ARAÚJO (2007) descreve mudança organizacional como sendo qualquer alteração significativa e operacionalizada por pessoal externo ou interno a entidade que tenha o apoio e supervisão da administração e atinja os componentes de cunho comportamental e estrutural.

Nada indica que a evolução vá parar ou que as pessoas queiram retornar ao passado. Portanto, acompanhar a evolução tecnológica é seguramente uma estratégia para assegurar a sobrevivência e a eficácia da organização. As organizações podem ter estratégias mais agressivas ou reativas em relação à tecnologia (MAXIMIANO, 2008, p. 143).

A mudança organizacional de uma empresa não é um processo simples, é por meio de projetos que os cargos são criados, os perfis do profissional são desenhados e a estrutura organizacional construída, o empreendedor fará um projeto de mudança organizacional quando a necessidade de uma mudança organizacional aparecer, ele criará uma cultura favorável para a realização do projeto, passando por duas etapas, a primeira que é a elaboração e a segunda que será a realização do projeto (CARREIRA, 2009).

Portanto, a mudança organizacional pode ser qualquer alteração comportamental e estrutural dentro da empresa, a fim de melhorar o alcance de objetivos, tudo isso com supervisão da direção.

## 2.4 REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A reorganização da estrutura organizacional pode ser sugerida quando a estrutura da organização passa por modificações.

VIEIRA (2003) retrata que para uma mudança organizacional mais simples, flexível e ágil poderá ser feita a partir de novos conceitos organizacionais, adotando novos conceitos administrativos, não devendo se limitar apenas ao novo método de gestão, precisa ir além, produzindo efeitos concretos na organização, com novas tecnologias no qual poderá abrir espaço para os novos modelos operacionais. A reestruturação organizacional constituirá de iniciativas de mudança na estratégia de gestão.

A definição de estrutura para SEIFFERT e COSTA (2007, p. 29) é o “instrumento gerencial utilizado para atingir os objetivos organizacionais, resultado do processo de divisão do trabalho e da definição de meios para coordená-lo”. Os meios para coordená-lo podem ser de diversas formas, elementos, características, componentes da estrutura.

Portanto, a estrutura organizacional é a apresentação gráfica da estrutura de uma organização. Nesse sentido, retrata CURY (2007, p. 57), “a estrutura é o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa”.

No início das atividades da empresa, temos os proprietários da organização e os ocupantes de cada cargo, onde temos os recursos humanos, financeiros e operacionais, após essa estruturação os planos e objetivos e metas vão sendo traçados e cargos criados. Tudo organizado para que cada funcionário execute sua função conforme o perfil profissional. Conforme o negócio vai crescendo novos processos operacionais vão sendo criados, cargos vão sendo redesenhados e vagas recalculadas, essas mudanças refletem na estrutura organizacional, tendo que ser redesenhado o organograma da organização (CARREIRA, 2009).

Sendo assim, a reorganização da estrutura organizacional é feita quando a estrutura da organização passa por modificação conforme a instituição vai crescendo novos cargos são criados, tendo que ser desenhado um novo organograma da organização.

#### **2.4.1 Componentes da estrutura organizacional**

Os componentes da estrutura organizacional são compostos pela forma em que as atividades da entidade são organizadas e divididas.

As tarefas devem ser elaboradas conforme os objetivos e as estratégias traçadas pela organização, sendo feito por meio da estrutura organizacional. Portanto, todas as empresas possuem algum tipo de estrutura, sendo ela formal ou informal. Desse modo, a formal é representada pelo organograma, e a informal pela relação entre as pessoas que a compõe, sendo que apresenta as relações que não aparecem no organograma (OLIVEIRA, 2005).

CARREIRA (2009) descreve que existem quatro tipos de estrutura organizacional, a estrutura de linha, onde é composta por um órgão de autoridade

de linha, a estrutura de assessoria onde é composta por um órgão de assessoria que atua como um órgão consultivo, a estrutura funcional que é composta por um órgão com base em conhecimento técnico e a estrutura mista, que é composta pelos três órgãos, o de linha, de assessorias e funcionais.

Para SEIFFERT e COSTA (2007) existem a estrutura informal e a formal, sendo que a formal é aquela onde foi planejada, estruturada e definida como um espelho da organização, já a estrutura informal compreende as pessoas e suas relações, onde a cultura própria pode desempenhar uma importante função na empresa.

MARRAS (2016) descreve que o conjunto de cargos, funções e responsabilidades que formam uma empresa, é chamado de estrutura organizacional. Normalmente demonstrada em organograma, uma estrutura representa aquilo que a chefia idealiza, ou seja, seus objetivos e metas. Também, é por meio dela que é distribuído os módulos e operativos dentro da entidade. Assim, é a estratégia da empresa que deve definir a sua estrutura organizacional, e não o contrário.

#### **2.4.2 Elaboração da estrutura organizacional**

As estruturas organizacionais que não são muito dinâmicas tendem a ter um ritmo mais lento do que as estruturas mais inovadoras e atuantes na sociedade. A estrutura organizacional tradicional se prolonga por mais tempo, porém o processo de reestruturação se mantém mais lento (VIEIRA, 2003).

Ao constituir os objetivos de uma entidade são originadas as funções que devem ser realizadas, as atividades a serem desempenhadas e os recursos necessários para alcançar os objetivos originados. Esses elementos devem ser coordenados em uma estrutura que ajudará a alcançar os objetivos conforme as responsabilidades de cada um por meio do processo de departamentalização (MONTANA, CHARNOV, 2003).

SEIFFERT e COSTA (2007) apresentam que a estrutura organizacional deve ser desenhada a fim de alcançar os objetivos institucionais, seguindo as seguintes etapas: Identificar as atividades a serem desempenhadas, agrupar as tarefas a fim de atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos, definir claramente os papéis e responsabilidades de cada setor.

Conforme a definição de MAXIMINIANO (2007, p. 65):

O processo de organizar é uma sequência ou conjunto de decisões ou procedimentos, que cria uma estrutura estável ou dinâmica. Esta estrutura, chamada estrutura organizacional, define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar.

Portanto, para montagem da estrutura organizacional é preciso organizar e elaborar, para que a estrutura organizacional consiga atingir os objetivos planejados.

### **2.4.3 Organograma**

O uso do organograma para empresas nasceu com a Revolução Industrial, na medida em que o trabalho se tornava mais complexo e era executado por um número cada vez maior de trabalhadores. Portanto, houve a necessidade de desenvolver métodos para conduzir e controlar as organizações (DAFT, 2003).

Conforme CURY (2005) para representar a estrutura organizacional, é preciso utilizar o gráfico denominado organograma. O organograma é a representação gráfica e da estrutura de uma organização apresentando a hierarquização e a relação entre os setores da organização.

Para CARREIRA (2009) o organograma permite que se interprete as relações de autoridade hierárquicas de forma eficaz e rápida, demonstrando o nivelamento da estrutura, a amplitude da autoridade e a importância de cada órgão da organização.

O organograma indica aos funcionários como eles se enquadram na organização, facilitando a coordenação das atividades, o treinamento, a comunicação entre as pessoas e a integração de novos funcionários. Assim, proporciona melhores condições para a definição de responsabilidades e para amenizar os conflitos de autoridades (LACOMBE, HEILBORN, 2003).

Sendo assim, o organograma é uma ferramenta muito importante para organização, onde representa a estrutura da entidade, método esse para conduzir, controlar e integrar os funcionários.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos que norteiam o trabalho. Primeiramente discorre-se sobre o enquadramento metodológico. Em seguida mostram-se os procedimentos para a coleta e análise dos dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este estudo tem em vista diagnosticar como é a organização da entidade e propor uma estrutura organizacional adequada. Deste modo, a pesquisa é descritiva, onde mais se enquadra com os objetivos do estudo proposto buscando identificar as atribuições que o planejamento sucessório em uma organização familiar. GIL (2002, p. 42) destaca que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou ocorrência ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para ANDRADE (2005, p.124) “uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. No entendimento de RICHARDSON (1999, p. 80), os estudos que aplicam essa metodologia qualitativa “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Outro artifício, também adotado para realização desta análise, é o estudo de caso que, segundo FACHIN (2001), consiste em profundo estudo de um ou poucos objetos, de formato que permita seu planejado conhecimento. Todos os aspectos do caso são averiguados e a compreensão é levada em consideração como um todo.

Este estudo tem em vista diagnosticar como é a organização da entidade e propor uma estrutura organizacional ideal para uma empresa familiar. Deste modo a pesquisa é descritiva, onde mais se enquadra com os objetivos do estudo proposto.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A aplicação da pesquisa foi realizada em contato direto com os contribuintes da empresa em questão, por meio de um estudo de caso, que segundo LAKATOS e MARCONI (2001) é através de um bate-papo de caráter profissional entre duas pessoas que uma delas obtém os conhecimentos de um determinado assunto. É um método utilizado na ajuda de uma análise, em uma coleta de dados ou no tratamento de problemas sociais. Assim, os procedimentos foram definidos e conceituados, podendo assim, realizar o trabalho com estrutura correta e uma garantia. Após o levantamento de dados, foram organizados e analisados, considerando sempre o problema, os objetivos propostos e o referencial teórico desta pesquisa.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo descrevem-se os resultados da pesquisa, alçados durante o levantamento de dados. Sendo assim, todas as informações obtidas, foram separadas e organizadas de acordo com os seguintes objetivos específicos: caracterizar empresas familiares, definir cargos e funções dos colaboradores, e verificar a estrutura organizacional da empresa.

Será relatada a composição e história da empresa, como é a atual estrutura organizacional e será proposto uma nova estrutura, em seguida, será aplicado um questionário de como é o relacionamento da família e a organização, perfil ideal para o cargo de diretor presidente, vantagens e desvantagens segundo os gerentes de ser uma empresa familiar.

### 4.1 A EMPRESA

A empresa familiar de pequeno porte, estabelecida na cidade de Maracajá/SC, começou suas atividades na década de 1970, e atua no ramo de alimentos.

A empresa deu início às atividades quando o proprietário, que trabalhava no campo com gado, resolveu fazer um abate de bovinos e vendê-los, com isso as pessoas começaram a ir até seu estabelecimento para comprar seu produto.

Assim, ele e sua mulher abriram um açougue, que no início trabalhavam apenas o proprietário e sua esposa, pois na época os filhos ainda eram pequenos. Com passar do tempo os quatro filhos, ainda jovens, começaram a ajudar os pais no negócio da família, que foi de uma importância significativa para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Quando adultos um deles seguiu outra profissão e três seguiram a carreira dos pais, e, atualmente, trabalham na empresa, que conta com 61 funcionários.

O proprietário ainda é o fundador, que conta muito com a ajuda dos filhos. Atualmente participa menos na gestão e mais na parte da criação do gado, e os filhos na administração, gerenciamento e produção da empresa.

Atualmente a organização está em construção, o proprietário está aumentando a empresa, para com isso atender uma região maior e aumentar o processo produtivo e o número de clientes.

## 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATUAL

Atualmente a estrutura organizacional é formada pelo diretor presidente, que é o dono da organização e fundador, é gerenciada por seus três filhos. O primeiro filho é o gerente financeiro e administrativo. Porém, ele exerce muitas atividades distintas da sua função, ele responde por toda área relacionada a administração e financeira da organização e, também, atua em áreas que não estão sob sua gerência, que é a produção e comercial. O segundo filho é o responsável pelo setor comercial, onde ele efetua compras de diversos tipos e negocia vendas. Porém, ele também atua na área financeira e na área de produção. O terceiro filho gerencia a produção, sendo responsável pelo gerenciamento das pessoas dentro do processo de produção. Porém, ele atua, ainda, na área de recursos humanos na contratação de funcionários e, também, participa das vendas.

Como pode-se perceber, todos os gerentes atualmente exercem funções iguais, tendo assim um cruzamento de funções, que faz com que não consigam focar na função específica que cada um deveria desempenhar. Esta sobreposição de funções pode resultar em conflitos na empresa e, também, na família. Estes conflitos podem prejudicar a performance da empresa, e ainda, pode comprometer a sucessão.

Com tudo, a empresa tem apenas um sócio, e é dirigida por seus três filhos, pode-se perceber que os gerentes estão destinados às funções diferentes, porém exercem as mesmas atividades dentro da organização.

## 4.3 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

Após identificar os cargos com base na atual estrutura, propõe-se uma estrutura organizacional de forma que os setores sejam separados, cada funcionário na sua função específica, pois desta forma os cargos serão distribuídos e cada colaborador conseguirá identificar onde deve atuar dentro da organização, fazendo com que eles consigam desempenhar suas funções com máxima eficiência, resultando em setores organizados e bem distribuídos.

Portanto, deve-se formalizar as atividades que devem ser exercidas pelos colaboradores, além de ser um documento fundamental para organização, também é por meio das descrições dos cargos que os colaboradores saberão quais são suas responsabilidades diante a empresa.

Deste modo, foi identificado quais funções cada funcionário exercia dentro da organização, para assim identificar onde havia o cruzamento de atividades.

Essa separação de atividades resultou em uma descrição de cargos, que tem como objetivo geral corrigir a estrutura atualmente apresentada. Tem-se nessa descrição de cargos os departamentos, a posição hierárquica, que são os níveis superiores, qual seu objetivo e, também, suas principais responsabilidades.

A seguir apresenta-se o modelo de descrições dos cargos de gerente administrativo e financeiro, gerente comercial e gerente de produção/transportes respectivamente.

Quadro 3: Descrição de Cargos – Gerente Administrativo Financeiro.

<b>DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>	
Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO
Cargo	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCEIRO
<b>Posição Hierárquica</b>	
Níveis Superiores	PRESIDENTE

#### **Objetivo do Cargo**

Gerenciar todos os aspectos relacionados aos Departamentos Administrativo e Financeiro.

#### **Principais Responsabilidades**

01. Gerenciar e responder por todas as áreas relacionadas a administração e financeira como: Contabilidade, Controles Fiscais, Recursos Humanos, Segurança e Medicina do Trabalho, Serviços Gerais, Compras e materiais, Jurídico, Contas a Pagar e Receber, relacionamentos bancários, sistemas de informações, Políticas de qualidade.
02. Determinar ações de pessoas de sua área para execução de tarefas fins.
03. Outras atividades correlatas a sua atividade.

Quadro 4: Descrição de Cargos – Gerente Comercial.

<b>DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>	
Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	COMERCIAL
Cargo	GERENTE COMERCIAL
<b>Posição Hierárquica</b>	
Níveis Superiores	PRESIDENTE

#### **Objetivo do Cargo**

Gerenciar todos os aspectos relacionados ao Departamento Comercial.

---

**Principais Responsabilidades**

---

01. Gerenciar todos os processos comerciais como: Compras de insumos (bois) avaliando qualidade, desenvolver novos produtos para agregar valor, entrada de pedidos, definição de preços, representantes comerciais, processos de elaboração de pedidos, definir produtos por região específica.
  02. Gerenciar pessoas dentro do processo comercial.
  03. Acompanhar o comportamento de Mercado em todos os seus aspectos.
  04. Elaborar Logística de entrega de produtos.
  05. Outras atividades correlatadas da área.
- 

Quadro 5: Descrição de Cargos – Gerente Produção.

---

**DESCRIÇÃO DE CARGOS**

---

Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	PRODUÇÃO E TRANSPORTE
Cargo	GERENTE DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES

---

**Posição Hierárquica**

---

Níveis superiores	PRESIDENTE
-------------------	------------

---

**Objetivo do Cargo**

---

Gerenciar todos os aspectos relacionados aos departamentos de Produção e Transporte.

---

**Principais Responsabilidades**

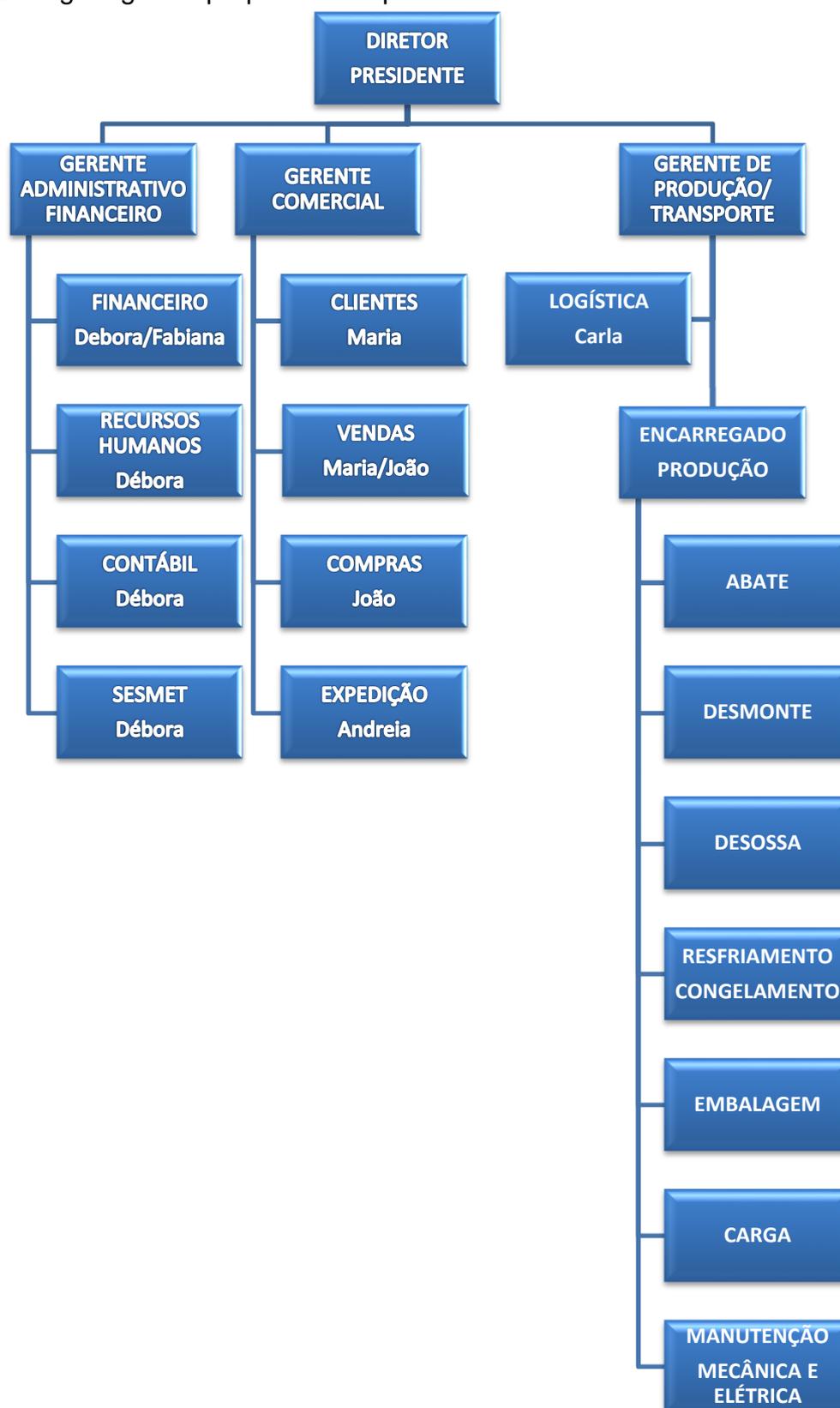
---

01. Gerenciar todos os processos de Produção como: Atordoamento, sangria, desmanche, pesagem, remessa para refrigeração, desossas e embalagem geral de produtos acabados. Acompanhar fiscalizações e fazer cumprir as normas estabelecidas.
  02. Gerenciar pessoas dentro do processo de produção.
  03. Efetuar contatos e definir compras relacionadas a câmaras frias, máquinas e equipamentos da produção.
  04. Controlar e administrar os processos de veículos de carga como: Pessoas, manutenção de veículos, definição de equipes para viagens, manutenção dos veículos em geral.
  05. Coordenar a execução de concerto e manutenção de máquinas e equipamentos.
  06. Outras atividades correlacionadas a área.
- 

Além desses foi descrito sobre os subordinados dos cargos de gerente administrativo e financeiro, comercial, produção e transportes, conforme apêndice.

Para melhor visualizar apresenta-se e propõe-se na Figura 04, o organograma com separação dos cargos onde o organograma é a apresentação gráfica da estrutura da empresa. Portanto, desenhar sua estrutura faz com que os processos diários sejam mais fáceis, e que os colaboradores consigam entender a quem devem reportar-se e quem são seus superiores.

Figura 2: Organograma proposto à empresa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio das descrições foi definida uma estrutura organizacional formal, que não existia ainda na empresa.

Com isso, pode-se perceber o quão importante é documentar e formalizar a estrutura organizacional, pois garante vantagens para o funcionamento da organização, além de dar suporte para tomadas de decisões.

#### 4.4 SUCESSÃO DO DIRETOR PRESIDENTE

Na elaboração da reestruturação, percebeu-se que existia a necessidade de pensar na sucessão do presidente, por esse motivo, fez-se uma entrevista com os gerentes administrativo/financeiro, comercial e produção/transporte, filhos do atual diretor, onde se questiona o perfil ideal para o cargo de presidente da organização. As respostas dos gerentes foram semelhantes, frisaram bastante a questão de que o presidente deve conhecer todas as áreas da empresa, do início ao fim do processo, a matéria prima, toda cadeia produtiva, colaboradores, fornecedores e clientes, ter integridade, responsabilidade, enxergar a necessidade de atuação, ter respeito e ética.

Foi questionado também o planejamento está sendo feito, responderam que sim, mas não quiseram expor como está o andamento, nem quem ficará no lugar do diretor presidente.

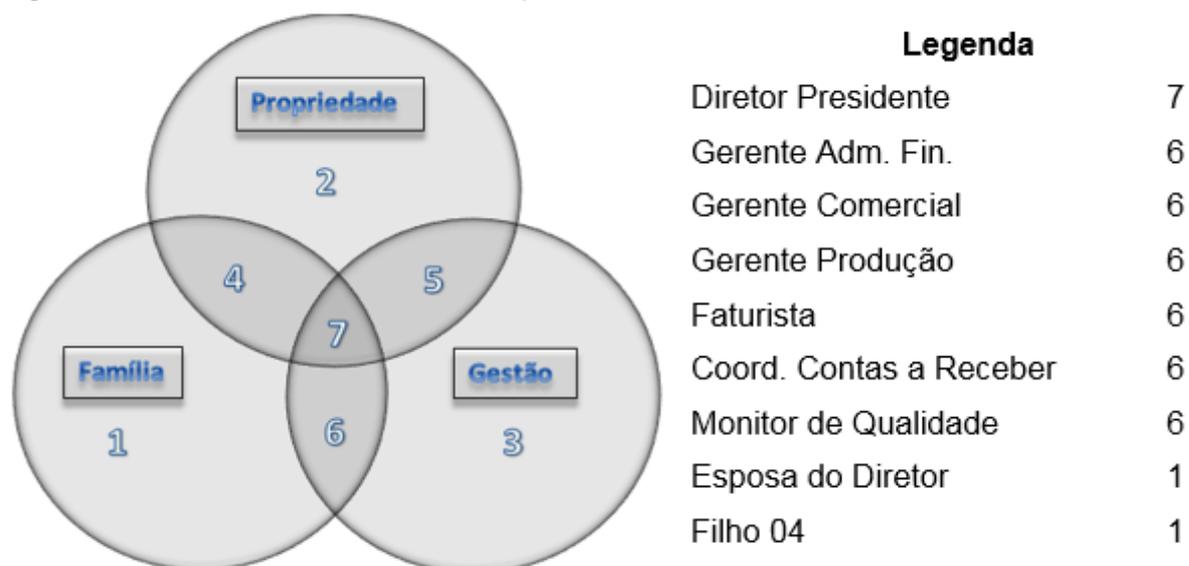
Em seguida foi questionado se gostariam que o sucessor fosse familiar ou profissional. Todos responderam familiar e acrescentaram que gostariam que fosse familiar porque o sucessor deve ter uma vivência consolidada na empresa, e querem que seja uma continuação do que o pai deles iniciou de modo que a família consiga dar continuidade e não uma pessoa de fora.

Foi questionado, também, se eles enxergavam algum familiar capaz para o cargo, e todos responderam que sim, sem citar nomes para que não haja conflitos entre os irmãos.

A próxima pergunta foi quantos membros da família trabalham na organização, a resposta foi que o total é de sete pessoas, o diretor, os gerentes administrativo financeiro, comercial e produção/transporte, o faturista, o coordenador de contas a receber e o monitor de qualidade.

A seguir pode-se observar o modelo de três círculos com a atuação da família na organização, com o seu total de sete pessoas.

Figura 3: Modelo três círculos da empresa.



**Fonte:** Elaborado pela autora

Na figura 05 tem-se o modelo de três círculos, onde o diretor presidente representado pelo número sete, que representa que ele é o proprietário, é da família e é da gestão. O número seis representa os gerentes, o faturista, o coordenador de contas a receber e o monitor de qualidade, que são da família e trabalham na empresa, mas não são donos da organização. O número um representa os familiares que não tem propriedade sobre a organização e nem trabalham na organização.

Foi questionado, ainda, se algum filho já teve uma experiência fora da empresa, e apenas um já trabalhou em outra organização, trazendo idéias e experiência para acrescentar na empresa da família.

A próxima pergunta foi quais as vantagens e desvantagens de se ter uma empresa familiar, muitas vantagens foram encontradas, como a união, a confiança e todos trabalham para o mesmo interesse. Porém, encontra-se desvantagens também, como os conflitos dentro da família, que acontecendo no meio profissional afeta também o pessoal.

No Quadro a seguir apresentam-se as vantagens e desvantagens que foram descritas pelos gerentes, onde mostraram que encontram muitas vantagens e desvantagens em comum, quando se fala em empresa familiar.

Quadro 6: Vantagens e desvantagens de uma empresa familiar.

Vantagens	Desvantagens
Interesses comuns	Confusão em liderar pessoas e projetos.
Confiança mútua	Desentendimento entre irmão.
Facilidade na transmissão de informação	Problemas a nível familiar.
Permanência de cultura e valores	Conflitos de interesses.
Comprometimento e dedicação.	---

Fonte: Elaborado pela autora.

E por último, encerra-se o questionário com a seguinte questão: como é a relação da família com a empresa? Diante disso, os filhos possuem um bom relacionamento entre si e de muito respeito com o pai, que foi quem fundou a empresa. Um dos gerentes ainda cita:

Nada é simples em família, por mais harmonioso que seja um núcleo familiar, sempre existirão divergências, necessidades de adaptação e concessão. Mas não se pode negar a solidez que uma família é capaz de trazer.

A empresa não possui um conselho de família formalizado, mas estão sempre na casa do pai discutindo assuntos relacionados à família e a empresa e buscam caminhos para solucionar problemas juntos. Por fim, é bom o relacionamento da família com a empresa, e desta forma que a empresa está há tanto tempo no mercado e crescendo cada dia mais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente no mercado as empresas familiares têm sua importância indiscutível, pois atua na geração de empregos, renda e na contribuição para o crescimento da região onde está inserida e conseqüentemente, do país.

Apesar deste quadro favorável para uma empresa familiar, é necessária uma boa administração organizacional para o que a empresa tenha condições reais de crescimento e sobreviva as gerações subsequentes.

Tendo como objeto de estudo uma empresa familiar situada no município de Maracajá/ SC, e tendo como objetivo a formulação de uma proposta de estrutura organizacional para que a empresa se organize de forma a apresentar as competências efetivas de cada gestor, para que fique claro onde começam e terminam suas competências contribuindo assim para a organização e longevidade da empresa.

Como analisado anteriormente neste trabalho, uma empresa familiar sofre forte influência dos valores familiares, pois nestas, de forma geral, há a presença de gestão entre os membros da família e, neste caso em específico estudado, a do fundador, que ainda exerce sua função de forma atuante.

A cultura organizacional da empresa familiar, naturalmente acaba por ser realizada de forma intuitiva, levando consigo o comportamento e valores do fundador. A reorganização, redistribuição das funções de acordo com os cargos de gestão, analisadas de um ponto de vista mais estratégico e menos pessoal, porém respeitando seus valores, é necessária conforme a empresa cresce, pois novas competências e cargos são criados a fim de se adequar as necessidades de organização para que possa continuar competitiva no mercado onde está inserida.

O organograma utilizado para a visualização da distribuição e atribuições de gestão da empresa, pois representa a identidade organizacional, a estrutura da entidade e torna mais fácil a análise, controle e integração de seus colaboradores.

O novo modelo sugerido oferece mais detalhes quanto as competências dos gestores e reorganiza algumas funções setorizando as atividades, para que cada função seja alocada em seu departamento administrativo competente, com o fim de não sobrecarregar e contribuir para o bom fluxo organizacional da empresa.

Ao mesmo tempo em que a empresa se beneficia com o estudo, em função de aprimorar seu sistema de controle, a universidade pelo qual o mesmo está sendo

realizado, terá neste trabalho mais um ponto de referência e pesquisa para outras empresas que de alguma forma passam, ou ainda passarão, pela mesma situação e, também, não só para as pessoas que estão ligadas direta ou indiretamente a um empreendimento familiar, mas também, para os que cogitam associarem-se a esse tipo de organização.

Na estrutura organizacional, anterior a proposta, conforme figura 3, notou-se que os gestores não tinham as competências de forma clara e algumas funções estavam localizadas em setores não competentes administrativamente, como as contratações de colaboradores ficavam a cargo do gestor responsável pela produção e não pelo administrativo financeiro.

A proposta de reorganização do organograma (Figura 4) realocou funções aos seus devidos gestores de maneira que suas funções fossem concentradas de forma a facilitar o fluxo dos setores administrativo, comercial e produtivo, dando uma nova direção e também, detalhando de forma mais precisa as devidas funções a responsabilidades delegadas aos seus gestores.

Ao realizar este estudo ficou evidente a importância da organização administrativa da distribuição de competências bem como seus detalhamentos para cada área da gestão da empresa familiar para que se tenha maior organização e um fluxo contínuo das funções a serem desempenhadas por cada gerência.

É importante ressaltar que embora de maneira geral toda empresa familiar tenha áreas específicas como um todo – como setor comercial, administrativo e produtivo - cada empresa tem sua própria identidade e algumas vezes a distribuição de cargos e responsabilidades dentro destes setores de gestão pode não se adequar a outras. Por este motivo, torna-se importante o estudo aprofundado de cada área gerencial de maneira a se adequar cada caso levando em consideração a própria personalidade de cada empresa.

Como sugestão de continuação e complementação deste estudo é sugerida a aplicação em outras empresas familiares para comparação de empresas em fase de reorganização de gestão com empresas que passaram por este processo, podem ser usados como avaliação dos critérios que se assemelham e que diferem, de maneira a contribuir para futuras reestruturações organizacionais de empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

ÁLVARES, Elismar. **Governando a Empresa Familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2003. 160 p.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** São Paulo: Atlas, 2007.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.

CARREIRA, Dourival. **Organização, Sistemas e métodos.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASILLAS, José. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Learning, 2007. 270 p.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna.** 9. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional:** conceitos e interações. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 10, n. p. 18, maio/agosto 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cest/n18/n18a04.pdf>>. acesso em 01 de maio de 2017.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 8. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DAFT, Richard L. **Organizações:** teorias e projetos. São Paulo: Thomson, 2003

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** 3. ed. São Paulo: Alínea, 2003.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira.** Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 4. out./dez., p. 93 – 110, 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 2001. 153 p.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa Familiar ou... inferno familiar**. 2. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2008. 246 p

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. **Sucessão Empresarial: Processo sucessório em empresas familiares**. Paraná: BRUHMER, CESAR; FORONE, CANONICE. 2000.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GARCIA, Ricardo Lupion; TAVARES, Cláudio Kaminski. EMPRESA FAMILIAR E A GOVERNANÇA CORPORATIVA: BREVES APONTAMENTOS SOBRE AS ESTRUTURAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, v. 4, n. 1 jan/jun, p. 481-516, 2017.

GRZYBOVSKI, D. **Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras**. 161p. São Paulo: Atlas, 2004.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócios, 2007.

GERSICK, Kelin E. et al. **De Geração para Geração: Ciclo de Vida das Empresas Familiares**. São Paulo: Negócios, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; CASADO, Tânia. **Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 17, p. 7-21, aug. 2006. ISSN 1808-057X. Disponível em: <<http://www.periodicos.usp.br/rcf/article/view/34192>>. Acesso em 01 may 2017.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2011. 273 p.

JESUS, José Luiz de. **A dinâmica das pessoas a partir da terceira idade no convívio familiar**. 2009. 98 f.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p

Langan-Fox, J., & Tan, P. (1997, September). **Images of a culture in transition: personal constructs of organizational stability and change**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 273-293.

LEMOS, M. F. M. **O processo de sucessão em empresas familiares**. Revista Fae Business, n.5, abr. 2003

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo PINTO, Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, Tiago. **O desafio de trabalhar com o pai**. Exame, São Paulo, mar. 2005.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LORENZO, Armando. **Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 123 f. Acesso em 28 mar. 2017.

MANIGLIA, BRUNO CHIEREGATO; SILVA, E. M.; SPERS, VRE. **Análise da profissionalização e do desempenho da área de TI: um estudo na empresa COSAN**. 2012.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed São Paulo: Futura, 2016. 332 p.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Antônio César Amaru. **Introdução a administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAES, Rogério Pires; SILVEIRA, Adriano Dutra da; SARATT, Newton. **Empresabilidade na gestão de serviços**. Porto Alegre: Badojo Editorial, 2003.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organizações & Métodos: Uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 493 p.

\_\_\_\_\_, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e aperfeiçoar o processo sucessório**. 3ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PREVIDELLI, José J; MEURER, Vilma. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá. UNICORPORE, 2005.

PINTO, Marta Maríci Rímoli Ajeij. **Cultura organizacional e características da liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. 241 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação Organizacional: Planejamento e implantação de uma nova estrutura**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Lindomar P. da; FADUL, Elvia. M. C. **Organizational Culture and Discourses: A Case of Change in a Brazilian Public Organization**. Brazilian Administration Review, v. 8, p. 185-204, 2011.

SILVA, Pablo Rogers. **Governança corporativa, mercado de capitais e crescimento econômico no Brasil**. 2006. 147 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

VELLOSO, Simone Pitten. **Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias**. 2012. 137 p. Dissertação (Mestrado profissional), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. 2012. Disponível em: Acesso em: 20.09. 2017.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003.

WERNER, René. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri, SP: Manole, 2004. 121 p.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DE CARGOS

<b>DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>	
Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO
Cargo	ASSISTENTE FINANCEIRO
<b>Posição Hierárquica</b>	
Níveis Superiores	GERENTE ADM. FINANC.

### **Objetivo do Cargo**

Gerenciar todos os aspectos relacionados aos Departamentos Administrativo e Financeiro.

### **Principais Responsabilidades**

01. Controlar todas as movimentações através de bancos e instituições financeiras, controlando recebimentos, extratos, baixas e liquidações, atendimento a clientes sobre liquidações e pendências.
02. Executar relatórios de débitos e créditos
03. Proceder as atividades relacionados a definição da folha de pagamento (ponto – créditos e débitos).
04. Proceder o levantamento de Pedidos de Adiantamentos de salários.
05. Organizar Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho.
06. Emitir boletos de cobrança.
07. Outras atividades correlacionadas à função.

---

## **DESCRIÇÃO DE CARGOS**

---

Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO
Cargo	COORDENADOR DE CONTAS A RECEBER

---

### **Posição Hierárquica**

---

Níveis Superiores	GERENTE ADM. FINANC.
-------------------	----------------------

---

### **Objetivo do Cargo**

---

Proceder todos os trabalhos de Contas a Receber via Caixa.

---

### **Principais Responsabilidades**

---

01. Receber e conferir Documentos de entrega como valores descritos e numerários a vista e a prazo.
  02. Receber valores em espécie e cheques referente a liquidação de documentos de entrega à vista e a prazo.
  03. Controlar e definir cobranças de documentos de cobrança.
  04. Fazer contatos com clientes, sobre liquidações de débitos.
  05. Efetuar alguns pagamentos de fornecedores e prestadores de serviços (autônomos).
  06. Efetuar diariamente demonstrativo da movimentação financeira e repassar a gerente administrativa/financeira para providenciar depósito em bancos.
-

---

### **DESCRIÇÃO DE CARGOS**

---

Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO
Cargo	FATURISTA

---

#### **Posição Hierárquica**

---

Níveis Superiores	GERENTE ADM. FINANC.
-------------------	----------------------

---

#### **Objetivo do Cargo**

---

Emitir notas fiscais de saída e entrada de vendas.

---

#### **Principais Responsabilidades**

---

01. Emitir Notas fiscais de venda, boletos de cobranças, notas fiscais de devoluções.
  02. Fazer levantamentos e emitir relatórios das movimentações de saída e entradas de produtos através de documentos fiscais dos arquivos XML.
  03. Contatar com clientes para obter informações cadastrais e montar cadastro.
  04. Atender ligações telefônicas externas.
  05. Fazer consultas ao sistema SEFAZ para liberação de cadastro.
-

---

### DESCRIÇÃO DE CARGOS

---

Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	COMERCIAL
Cargo	ASSISTENTE COMERCIAL

#### Posição Hierárquica

Níveis Superiores	GERENTE COMERCIAL
-------------------	-------------------

---

#### Objetivo do Cargo

Dar suporte aos trabalhos relacionados a vendas

---

#### Principais Responsabilidades

01. Prestar atendimento a clientes e representantes através de telefone e guichê, emitindo pedidos.
  02. Receber e proceder emissão de pedidos dos representantes comerciais, através telefone, e-mail e fax.
  03. Controlar estoque de embalagens, etiquetas e demais materiais de expediente emitindo solicitação de compras para a pessoa responsável.
  04. Proceder emissão etiquetas para embalagens de produto
  05. Prestar serviço de controle e composição dos pedidos junto ao pessoal da expedição.
-

---

<b>DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>	
Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	PRODUÇÃO E TRANSPORTE
Cargo	AUXILIAR ADMINISTRATIVO/TRANSPORTE
<b>Posição Hierárquica</b>	
Níveis superiores	GERENTE DE PRODUÇÃO/TRANSPORTE

---

#### **Objetivo do Cargo**

Executar trabalhos burocráticos da área de Transportes, dar suporte as atividades correlatas no escritório.

#### **Principais Responsabilidades**

01. Emitir conhecimentos de frete para clientes.
  02. Efetuar adiantamentos de numerários para as viagens dos motoristas e ajudantes
  03. Conferir e controlar relatórios de viagens dos motorista e ajudantes.
  04. Controlar os abastecimentos de combustíveis dos veículos de carga.
  05. Acompanhar os consumos de combustíveis dos veículos comparando com o sistema auto-cargo.
  06. Fazer contato diariamente com os motoristas na empresa e em viagem para definição de posição e para definir programações.
-

---

**DESCRIÇÃO DE CARGOS**

---

Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	PRODUÇÃO E TRANSPORTE
Cargo	MOTORISTA

**Posição Hierárquica**

---

Níveis superiores	GERENTE DE PRODUÇÃO/TRANSPORTE
-------------------	--------------------------------

---

**Objetivo do Cargo**

---

Dirigir veículo de carga na entrega de mercadorias.

---

**Principais Responsabilidades**

- 
01. Dirigir veículo de carga até 8 toneladas em viagens intermunicipais, na entrega de pedidos do frigorífico e outros contratantes.
  02. Participar efetivamente dos carregamentos dos pedidos, monitorando a ordem de carregamento, quantidades, clientes, notas fiscais e pedidos. Receber pagamentos de clientes.
  03. Descarregar e entregar os produtos em locais determinado pelos clientes, com o auxílio de ajudante
  04. Responsabilizar-se diretamente nos acertos de despesas de Viagens, cobranças e controles de documentos de Entregas, devoluções, etc.
  05. Zelar pelo veículo e anotar todas as ocorrências e defeitos repassando para o superior imediato.
  06. Acompanhar os consertos, limpeza, higienização e reformar do veículo, inteirando-se de todas alterações executadas no veículo.
-

---

**DESCRIÇÃO DE CARGOS**

---

Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	PRODUÇÃO E TRANSPORTE
Cargo	AUXILIAR DE ENTREGA

---

**Posição Hierárquica**

---

Níveis superiores	GERENTE DE PRODUÇÃO/TRANSPORTE
-------------------	--------------------------------

---

---

**Objetivo do Cargo**

---

Dar suporte ao motorista nas entregas externas.

---

---

**Principais Responsabilidades**

---

01. Acompanha o Motorista de Caminhão em entregas externas para clientes diversos.
  02. Auxilia no Carregamento dos pedidos na expedição da empresa.
  03. Auxiliar nas tarefas de cargas e descargas de produtos para estoque.
  04. Faz limpezas gerais dos veículos utilizados nas entregas.
  05. Executar algumas tarefas internas de organização e acondicionamento de produtos quando não está fazendo entregas.
-

---

**DESCRIÇÃO DE CARGOS**

---

Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	PRODUÇÃO E TRANSPORTE
Cargo	AUXILIAR DE CARGA E DESCARGA

---

**Posição Hierárquica**

---

Níveis superiores	GERENTE DE PRODUÇÃO/TRANSPORTE
-------------------	--------------------------------

---

---

**Objetivo do Cargo**

---

Dar suporte a todos os serviços relacionados a carga e descargas, bem como remoção interna de produtos.

---

---

**Principais Responsabilidades**

---

01. Executar trabalhos diversos carga, descargas e remoção internas de produtos
  02. Executar limpezas e higienizações de produtos, ambientes e bancadas.
  03. Prestar serviços rotineiros na atividade nos dias de abates.
  04. Dar suporte em todas atividades relacionadas a organização de produtos, materiais.
  05. Outras atividades gerais.
-

<b>DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>	
Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	PRODUÇÃO E TRANSPORTE
Cargo	MANTEDOR DE PRODUÇÃO
<b>Posição Hierárquica</b>	
Níveis superiores	GERENTE DE PRODUÇÃO/TRANSPORTE

#### **Objetivo do Cargo**

Dar suporte a todos os serviços relacionados ao processo produtivo.

#### **Principais Responsabilidades**

01. Executar trabalhos diversos de manipulação e acondicionamento em embalagens de Carnes e outros produtos derivados do processo
02. Executar limpezas e higienizações de produtos, ambientes, bancadas, etc.
03. Auxiliar nas tarefas de cargas e descargas de produtos para estoque
04. Executar trabalhos de mergulho de produtos embalados em câmara de água quente. Suspendendo caixas plásticas do piso até a altura da câmara.
05. Prestar serviços rotineiros na atividade de abates de animais.
06. Desossa de Cabeças - esterilização de facas e lavação de caixas.
07. Fazer limpeza de carnes
08. Embalar e empacotar produtos acabados.

<b>DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>	
Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	PRODUÇÃO E TRANSPORTE
Cargo	AÇOUGUEIRO
<b>Posição Hierárquica</b>	
Níveis superiores	GERENTE DE PRODUÇÃO/TRANSPORTE

### **Objetivo do Cargo**

Executar tarefas relacionadas a abate, desmonte de peças e desossa de bovinos.

### **Principais Responsabilidades**

01. Participar dos abates de bovinos executando as atividades: tirar couros, desmontar carcaças utilizando facas, serras, guinchos e equipamentos diversos exigidos no processo.
02. Executar tarefas inerentes a separação de peças, desossas que compõem um bovino.
03. Processar trabalhos relacionados a manipulação de todos os tipos de miúdos
04. Executar tarefas relacionadas a manipulação e preparação de produtos específicos.
05. Contribuir efetivamente na higienização e limpeza de ambientes, bancadas, instrumentos e equipamentos em geral utilizados no processo de abate, desmonta, manipulação e estoque.
06. Outras atividades correlatas a função como higienização de máquinas, bancadas, ambientes, utensílios e equipamentos.
07. Executar transportes internos através de guinchos de produtos para as câmaras de refrigeração e congelamento.

---

**DESCRIÇÃO DE CARGOS**

---

Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	PRODUÇÃO E TRANSPORTE
Cargo	ZELADORA DE PRODUÇÃO

---

**Posição Hierárquica**

---

Níveis superiores	GERENTE DE PRODUÇÃO/TRANSPORTE
-------------------	--------------------------------

---

---

**Objetivo do Cargo**

---

Manter limpas e higienizadas caixas, pallets e sala de ossos.

---

---

**Principais Responsabilidades**

---

01. Executar trabalhos de limpeza e higienização de Caixas e Pallets Plásticas utilizadas no acondicionamento e transporte de produtos.
  02. Executar limpezas e higienização das salas que ficam armazenadas as caixas e pallets.
  03. Limpar sala de ossos.
-

<b>DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>	
Objetivo	Descrever cargos a fim de esclarecer as atribuições de cada função na Empresa.
Abrangência	Todas as áreas.
Departamento	PRODUÇÃO E TRANSPORTE
Cargo	MECÂNICO DE MANUTENÇÃO
<b>Posição Hierárquica</b>	
Níveis superiores	GERENTE DE PRODUÇÃO/TRANSPORTE

#### **Objetivo do Cargo**

Realizar atividades de manutenção mecânica em geral de máquinas e equipamentos de todos os setores da empresa, substituir peças, fazer a correção de partes danificadas de máquinas e equipamentos.

#### **Principais Responsabilidades**

01. Executar serviços gerais de manutenção mecânica em máquinas e equipamentos.
02. Fabricar algumas peças e equipamentos, utilizando ferramentas de corte, soldas, eletrodos.
03. Executar manutenção mecânica, hidráulica, pneumática e de refrigeração em máquinas, equipamentos
04. Executa as atividades na sala de manutenção ou no próprio local onde se encontra os equipamentos
05. Outras atividades relacionadas a função.

## **APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO**

- 1- Em sua opinião, qual o perfil ideal para o cargo de diretor presidente?
  
- 2- Você gostaria que a sucessão fosse familiar ou profissional? Por quê?
  
- 3- Se a resposta for familiar, você enxerga algum familiar com perfil para o cargo?
  
- 4- Já pensaram em fazer um planejamento sucessório?
  
- 5- Quantos funcionários são da família?
  
- 6- Algum filho já teve experiência fora da empresa?
  
- 7- Para você quais são as vantagens e desvantagens de ser uma empresa familiar?
  
- 8- Como é o relacionamento da família com a empresa?