

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO - UFMT
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE RONDONÓPOLIS - CUR
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS - ICHS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CURSO - TC**

JULIANA MACIEL LATORRACA

**ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO FAMILIAR EM TRÊS
EMPRESAS DE RONDONÓPOLIS – MT SOB A PERSPECTIVA DO MODELO
TFSA**

RONDONÓPOLIS - MT

2018

JULIANA MACIEL LATORRACA

**ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO FAMILIAR EM TRÊS
EMPRESAS DE RONDONÓPOLIS – MT SOB A PERSPECTIVA DO MODELO
TFSA**

Monografia apresentada à disciplina Trabalho de Curso – TC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração, Instituto de Ciências Humanas e Sociais – ICHS, Campus Universitário de Rondonópolis – CUR, Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT.

Orientador: Prof. Me. Heitor Lopes Ferreira.

RONDONÓPOLIS - MT

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

JULIANA MACIEL LATORRACA

Monografia apresentada à disciplina Trabalho de Curso - TC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração, do Curso de Administração, Instituto de Ciências Humanas e Sociais – ICHS, Campus Universitário de Rondonópolis – CUR, Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT, aprovada em __/__/20__, com nota ____ pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador: Me. Heitor Lopes Ferreira

Curso de Administração

Presidente

Prof. Dr. Edir Vilmar Henig

Curso de Administração

Membro

Prof. Ma. Ivânia Freire da Silva

Curso de Administração

Membro

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que me deu o dom da vida e por ter me proporcionado chegar até aqui.

À meus pais Marcos e Emiliana que não mediram esforços para me manter em uma outra cidade, aceitaram a minha decisão de morar distante, apoiaram todas as minhas escolhas e confiaram que eu colocaria meus estudos como prioridade na minha vida. Não posso me esquecer do meu irmão Felipe que sinto tão perto de mim me dando forças para lutar por todos os meus sonhos, assim como meus avós, tias e primos que com palavras de carinho e amor sempre me incentivaram tanto.

Me sinto muito grata a todas as pessoas que me acolheram ao longo desses 4 anos, as meninas que moraram comigo, os amigos das festas, almoços de domingo e amigos de Cuiabá que mesmo distante, não se esqueceram de mim. Em especial a Alice, o Douglas, a Isabella e a Lara que até hoje dividem todos os momentos de trabalhos, estudos, alegrias e tristezas e que se tornaram mais que colegas de sala, meus amigos para uma vida toda.

Agradeço por todos os professores que passaram e deixaram um pouco de si, aprendi muito com cada um deles, em especial o Prof. Me. Heitor Lopes que teve um papel essencial como meu orientador, sendo paciente e sincero em todos os meus atos.

Aos lugares que estagiei e aprendi muito na prática, fazendo com que eu me torne uma profissional mais preparada para o mercado de trabalho.

Á todos que passaram pela minha vida positivamente ou negativamente, mas que me tornaram quem sou hoje, meus mais sinceros agradecimentos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das autoridades.

Quadro 2 – Definição dos autores sobre Gestão Familiar.

Quadro 3 – Resumo do modelo TFSA.

Quadro 4 - Relação dos entrevistados e cargo.

Quadro 5: Tópicos essenciais para a comparação das empresas.

Quadro 6: Modelo de Território.

Quadro 7: Modelo de Fronteiras.

Quadro 8: Modelo de Sistemas de Atividades.

RESUMO

A monografia teve como objetivo geral demonstrar quais características diferenciam a gestão familiar de três empresas sediadas no município de Rondonópolis – MT sob a perspectiva do modelo TFSA. A metodologia utilizada foi a da abordagem qualitativa no formato teórico empírico e descritiva, a forma de coleta dos dados foi por meio de entrevistas com gestores de altos cargos e observação nas empresas estudadas. Para a análise dos dados, foi utilizado como base os estudos do modelo proposto por Nelson (2006). Depois de transcritas as entrevistas, foi feita uma categorização para separar as opiniões dos gestores em relação aos mesmos assuntos. A análise identificou a proximidade das características estudadas, poucas são as diferenças entre as empresas, elas coincidem na limpeza, recepção, uniforme para funcionários, departamentalização, alcance a nível estadual, propostas de expansão da empresa, software para controle e reuniões não programadas. Depois de separadas entre os três elementos: fronteiras, território e sistemas de atividades, verificou-se que apenas os tópicos de filiais, alcance a nível estadual e expansão da empresa coincidem a um mercado amplo e sem muitas mudanças. No modelo de fronteiras a limpeza e os uniformes dos funcionários se destacaram como permeáveis, visto que as três empresas consideraram essencial para uma boa impressão do local. No modelo dos sistemas de atividades os 4 tópicos se destacaram por coincidirem nas respostas e apenas as reuniões são consideradas simples e flexíveis, pelo fato de não coincidirem com o modelo ideal das organizações. Em relação a teoria de Weber, a Cocolândia e Central se aproximaram mais da autoridade racional-legal e a Pereira se aproximou da autoridade tradicional.

Palavras-chave: Modelo TFSA, gestão familiar, teoria da burocracia.

ABSTRACT

The main objective of the monograph was to demonstrate which characteristics differentiate the family management of three companies located in the municipality of Rondonópolis - MT under the perspective of the TFSA model. The methodology used was that of the qualitative approach in empirical and descriptive theoretical format, the data collection was done through interviews with senior managers and observation in the companies studied. For the data analysis, the study of the TFSA model found in Reed Elliot Nelson's book *Cultura Empresarial e Atendimento Superior* (2006) was used as the basis. After the interviews were transcribed, a categorization was made to separate the opinions of the managers in relation to the same subjects. The analysis identified the proximity of the characteristics studied, few are the differences between the companies, they coincide in cleaning, reception, uniform for employees, departmentalization, statewide reach, company expansion proposals, control software and unscheduled meetings. After separating between the three elements: borders, territory and activity systems, it was found that only the topics of branches, reach state level and expansion of the company coincide with a broad market without much change. In the boundary model the cleanliness and the uniforms of the employees stood out as permeable, since the three companies consider essential for a good impression of the place. In the model of the systems of activities the 4 topics stand out because they coincide in the answers and only the meetings are considered simple and flexible, since they do not coincide with the ideal model of the organizations. In relation to Weber's theory, Cocoland and Central came closer to rational-legal authority, and Pereira approached traditional authority.

Keywords: TFSA model, family management, bureaucracy theory.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
	2.1 Teoria da Burocracia	10
	2.2 Gestão Familiar	13
	2.3 MODELO TFSA	14
3	PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	17
4	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	18
5	ANÁLISES DOS DADOS	20
6	CONCLUSÃO	27
	REFERÊNCIAS	29
	APÊNDICE	31

1 INTRODUÇÃO

No ambiente de negócios, é cada vez mais comum a presença de empresas com gestão familiar, porém muitas dessas entram no ranking das que fecham as portas antes do terceiro ano de existência. Uma das possíveis explicações para esses casos é a falta de uma boa estrutura organizacional, principalmente quando os donos são enraizados em seus pensamentos de gestão e não dão abertura para agregar as mudanças essenciais das organizações de sucesso.

Este trabalho visa identificar as características da gestão familiar em relação ao modelo TFSA.

O trabalho em questão tem como problema de pesquisa: Quais as características que diferenciam a gestão familiar de três empresas sediadas no município de Rondonópolis – MT quando comparadas entre si?

As empresas estudadas foram: Cocolândia (atua no ramo de venda de água de coco, sucos e outros); Pereira Confecções (atua no ramo do varejo, roupas femininas, masculinas, infantis, cama, mesa e banho) e Central Distribuidora de Autopeças e Baterias (atua no ramo de baterias e autopeças).

A escolha das empresas foi baseada na estruturação de gestão familiar, tendo como objetivo geral demonstrar quais características diferenciam a gestão familiar de três empresas sediadas no município de Rondonópolis – MT sob a perspectiva do modelo TFSA e como objetivos específicos:

- Descrever o perfil organizacional de cada empresa pesquisada;
- Classificar o modelo de gestão das empresas pesquisadas conforme o modelo TFSA;
- Relatar as principais semelhanças e/ou diferenças entre as empresas pesquisadas conforme o modelo TFSA.

Para atingir os objetivos, utilizou-se de uma abordagem qualitativa no formato teórico empírico e descritiva, categorização na análise dos dados evidenciados por meio de coleta documental, entrevistas e observação direta em campo das percepções dos gestores. Para a análise dos dados, utilizou-se do modelo TFSA que foi criado pelo autor Reed Elliot Nelson e está inserido no livro: Cultura Empresarial e Atendimento Superior (2006).

O trabalho tem como justificativa que o tema gestão familiar foi escolhido por ainda ser associado a empresas que fecham as portas facilmente, que são mal estruturadas e enraizadas em suas crenças, opiniões, formas e limites. Para o senso comum, as empresas familiares são tradicionais e mal planejadas, sem liderança e sem departamentalização, tendendo ao fracasso. Por esse motivo, buscou-se fazer uma associação entre a teoria do modelo TFSA de Reed

Nelson (2006) analisando os pontos de temáticas com 3 empresas de gestão familiar para verificar suas falhas e posteriormente posicionar em relação a teoria da burocracia e suas três autoridades.

O modelo TFSA é um diferencial para o estudo porque busca enxergar os “porquês” das organizações estarem fracassando em determinados quesitos. O modelo é simples e como ferramenta visa identificar e diagnosticar problemas de organizações de todos os tamanhos.

Este estudo está dividido em cinco sessões, além dessa introdução. A seguir, apresenta-se o referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação, análise e discussão dos resultados e por fim, a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordadas as principais teorias dos assuntos que compõem essa pesquisa, são elas: teoria da burocracia, gestão familiar e modelo TFSA. Serão apresentadas teorias de alguns autores que pesquisaram o conceito desses assuntos. Esse referencial auxiliará a entender as análises feitas ao decorrer do trabalho.

2.1 Teoria da Burocracia

Apesar da burocracia ser conhecida atualmente como algo emperrado, muitos papéis, regras, rotina excessiva, não era essa a intenção da teoria burocrática décadas atrás. A Teoria tornou-se conhecida no ano de 1940 e é marcada até os dias atuais, estruturada pelo sociólogo e filósofo Max Weber e teve a finalidade de organizar detalhadamente e dirigir com muita rigidez as atividades empresariais ocasionando na maior eficiência possível. A teoria surgiu com clara oposição a seus antecessores: teoria clássica e a teoria das relações humanas, que eram caracterizadas pelo seu excesso de mecanismos e seu excesso de romantismo, respectivamente.

Segundo Dias., et. al (2013), a partir da ideia de tipo ideal, a teoria weberiana trata da relação entre estrutura e autoridade, seus princípios foram disseminados nos trilhos da divisão do trabalho, da hierarquia de autoridade, da seleção formal, das regras e regulamentos formais, da impessoalidade e da orientação de carreira. Para Andrade e Amboni (2009), a burocracia definida por Max Weber é a forma mais eficiente de organização, já que estabelece oportunidades e cria condições para a tomada de decisões tecnicamente corretas. Ainda, possibilita também o comportamento disciplinado dos integrantes da organização, tendo em vista que as ações são definidas por regras e o controle é realizado por uma hierarquia regida por autoridades, que promove a racionalidade e a orientação da execução dos objetivos.

Weber se perguntava de que maneira os indivíduos obedeciam às ordens que lhe eram atribuídas? por que eles agem da maneira com que eram ordenados? Sendo assim, preocupou-se em estudar as relações de autoridade e as utilizou para classificar as organizações.

Segundo Caravantes; Panno e Kloeckner (2004), Weber classificou as autoridades em:

Quadro 1: Classificação das autoridades.

Autoridade tradicional	Autoridade exercida apoiada no costume ou práticas passadas. Sua fraqueza como fonte de autoridade estava ligada ao fato dela valorizar o precedente, o passado e não a melhor decisão possível.
Autoridade carismática	Autoridade baseada na “devoção a santidade, heroísmo ou caráter exemplar específico e excepcional de um indivíduo”. A fraqueza desse tipo de autoridade é que ela não prevê nem provê uma base para a sucessão. Quando o líder se vai, por qualquer que seja a razão, a organização se encontra a deriva, e sua sobrevivência é ameaçada.
Autoridade racional-legal	Autoridade exercida para atingir objetivos específicos estabelecidos e baseada no direito legal da pessoa ocupante de um determinado cargo (buro, em alemão) de emitir ordens. Segundo Weber, esse tipo de autoridade é o mais adequado para as organizações de porte, complexas em natureza, pois a autoridade racional-legal enfatiza a obediência as ordens de quem ocupa o cargo, não importa quem ele seja. A autoridade está vinculada ao cargo e não ao indivíduo.

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Sendo assim, a teoria burocrática baseia-se na eficiência de forma impessoal e as regras eram dirigidas a todos, independente do colaborador. As relações burocráticas são tipicamente autoritárias e se adequam pela existência de leis e normas que são aplicadas para a cooperação entre as empresas e seus funcionários ou até a população e seus governantes, sendo ampla a todas as organizações.

A burocracia busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. Separa-se a esfera pessoal, privada e familiar da esfera do trabalho, vista como esfera pública de atuação do indivíduo. Nas sociedades tradicionais, normalmente a esfera familiar e a esfera do trabalho se confundiam, dado o caráter pessoal das relações. Na sociedade industrial, há uma ruptura com esses padrões. (MOTTA; VASCONCELOS, p. 8, 2015)

Segundo Caravantes; Panno e Kloeckner (2004), como consequência da autoridade-legal, Weber idealizou o tipo de organização que surgiria a partir da:

1. Ênfase na forma: se materializava em um conceito definido de hierarquia, uma organização sequencial de cargos, bem delimitador por regras e normas.
2. Especialização da tarefa e competência: só estaria qualificada para integrar o quadro administrativo da organização e, portanto, em condições de nomeação para funções

oficiais, a pessoa que demonstrasse preparo técnico adequado. Portanto, o treinamento adquiria especial importância nesse contexto.

3. Regras e normas: de modo a garantir que os objetivos fossem efetivamente alcançados, era necessário que existissem certos parâmetros e orientações oficiais a serem seguidos.
4. Responsabilidades definidas para ocupantes dos cargos, com a autoridade necessária para o desempenho efetivo.
5. Registro: todos os conhecimentos relevantes da vida organizacional deveriam ser documentados.

Desta forma, a teoria burocrática se solidificou até os dias atuais, com algumas adaptações das teorias, a burocracia se faz presente em todas as organizações como meio de organização e controle de todas as partes do processo. Com o pensamento de Weber, foi possível identificar a necessidade de uma hierarquia, regras e normas, competências e registro das atividades. Sua concepção serviu de base para que melhor interpretassem as organizações.

De acordo com Motta; Vasconcelos (2015), as vantagens enunciadas no que se refere à consolidação das estruturas burocráticas na sociedade moderna são as seguintes:

1. O predomínio da lógica científica sobre a lógica “mágica”, “mística” ou “intuitiva”.
2. A consolidação de metodologias de análise “racional”, visando o aprimoramento dos processos de produção.
3. A profissionalização das relações de trabalho e a consolidação de uma lógica visando garantir a igualdade de todos diante das regras, reduzindo os favoritismos e clientelismos típicos de corporação de ofício.
4. A formalização das competências técnicas permitindo evitar as perdas e desperdícios próprios da tradição oral das comunidades artesanais e sociedades baseadas no costume e tradição.
5. Isomorfismo: a estrutura burocrática impessoal, dado a seu alto grau de formalização, é um modelo mais fácil de ser transposto para outras sociedades e incorporado por culturas diferentes em países distintos, o que permite a expansão dos negócios, facilita a comunicação e possibilita o comércio global.

A teoria burocrática tem forte influência nas organizações, incluindo a gestão familiar, suas autoridades direcionam qual o comportamento as empresas adotam, sua estrutura, quem seguem, no que se espelham. Apesar de diversas organizações familiares começarem de forma

despreparada, a burocracia deve ser imposta em todos os segmentos para que se alcance o nível desejado de organização.

2.2 Gestão Familiar

Empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. (BERNHOEFT, 1989)

Uma empresa familiar pode ser percebida como:

A organização de caráter econômico ou social liderada por um empreendedor cujo objeto principal é a produção ou comercialização de bens ou serviços sempre que uma família ou um grupo de famílias controla o processo de decisão dentro da corporação, em situações, para ser localizado o fundador e seus sucessores em cargos-chave na organização. (SAIZ-ALVAREZ, 2011, p. 57)

Para Longenecker Moore e Petty (1997) a expressão “empresa familiar” subentende que haja um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa. No entanto, este envolvimento varia de tempo integral a parcial.

É importante destacar que para uma administração enxuta da empresa familiar é necessário que haja um consenso dentro da família ao tomar decisões e ao passarem estas para o corpo de gestores, agindo desse jeito evita-se que os objetivos da família e da empresa sejam chocados, o que poderia levar ao fim desta conforme destaca:

(...) muitos atritos podem surgir no interior da família e entre a mesma e a administração da empresa, com seu corpo de diretores, com consequências muito negativas para a empresa e para a família, que faz com que esta não seja capaz de se dirigir de maneira consensual à equipe administrativa e ao corpo de diretores. (LANK, 2002, P.2).

A seguir, será relatado um quadro com as concepções de alguns autores em relação a Gestão Familiar, alguns até divergem suas opiniões sobre o assunto.

Quadro 2: Definição de autores sobre Gestão Familiar

AUTORES	DEFINIÇÕES DE EMPRESAS FAMILIARES
Vidigal - 1996	“A não ser as empresas criadas pelo governo, todas as empresas na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores que eram seus donos. As ações e cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Portanto, praticamente todas as empresas foram familiares na origem.”
Donnelley - 1967	“A empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família a sucessão dos cargos administrativos é determinada pelos laços de família; os valores institucionais importantes da empresa identificam-se com uma família os parentes sentem-se obrigados a ficar com ações por razões muito mais do que puramente financeiras geralmente afetivas”.
Garcia - 2001	“Uma empresa pode ser considerada como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito se baseia na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.”
Bottino-Antonaccio - 2007	“Empresa familiar é aquela em que existe o envolvimento de pelo menos dois membros da família na administração e, ou no controle acionário da empresa, independente de estar na 1ª ou 2ª geração. A reprodução de crenças e valores familiares na empresa, a distribuição dos cargos mais importantes entre os membros da família, a “obrigação” de dar continuidade aos negócios familiares, o maior ou menor envolvimento da família na empresa (e vice-versa), a valorização (ou supervalorização) dos laços afetivos entre os familiares e entre os funcionários são conseqüências e especificidades deste tipo de organização”.

Fonte: Elaborado por MACIEL; AZEVEDO; AZEVEDO FILHO, 2010.

Para longevidade da empresa é necessário que se tenha um ambiente organizado, criando cargos bem definidos e delimitando funções a ser exercidas pelos membros da família e da diretoria de forma clara, isso possibilitará um desempenho de função mais eficiente, fazendo com a empresa tenha um tempo de vida maior. (TAVARES et al. 2009, p. 2)

São feitos muitos estudos para entender o real motivo do fracasso de algumas empresas de gestão familiar, sejam eles divergências, falta de estruturação, falta de departamentalização, voz ativa apenas do presidente, entre outros. O modelo TFSA auxilia a investigação dos problemas em empresas de pequeno ou grande porte para poder verificar aonde os erros se encontram e a partir disso os gestores tomarem as devidas providências.

2.3 MODELO TFSA

O modelo TFSA é considerado um registro compacto dos conceitos que aprimoram o ambiente empresarial visando maximizar a qualidade dos serviços e a qualidade do atendimento, serve também para identificar os vícios e vieses organizacionais que prejudicam

o atendimento. Segundo Nelson (2006), na medida em que os gerentes tentam diferentes abordagens aos seus problemas e oportunidades, eles desenvolvem uma memória de quais coisas específicas deram certo ou errado. Desenvolvem intuição sobre os “porquês”. Mas, como não processam racionalmente suas intuições, não podem especificar e remediar deficiências em seus pensamentos, especialmente quando as coisas mudam.

O modelo é dividido em três elementos que consiste em todas as organizações: objetivo (território); sistema de atividades e fronteiras.

Território: é o mercado alvo ou o território que a firma quer ocupar, é sempre voltado ao mercado alvo. Pode-se abreviar o território organizacional em: “Quem é nosso cliente?” Os atributos essenciais do território são a largura e a estabilidade do mercado alvo, a largura refere-se ao número de tipos diferentes de clientes que a organização quer servir. Trata da variabilidade e não da quantidade. A estabilidade se refere à frequência com que as necessidades do cliente mudam.

Fronteiras: De acordo com Nelson (2006), a fronteira inclui qualquer coisa que regule o fluxo de ideias, pessoas, matéria ou energia para dentro ou fora da organização. Uma outra maneira de definir fronteira é pela pergunta: O que as organizações fazem para atrair ou excluir as coisas vindo ou indo do meio ambiente? Para diagnosticar, a fronteira se baseia em permeabilidade que se refere à dificuldade de entrar ou sair da organização. Pode ser que na organização uma fronteira seja permeável e outra impermeável.

Sistema de Atividades: Toda empresa tem um sistema de atividades, uma maneira sistemática de trabalhar, a forma é ‘como’ o trabalho é feito. Tudo aquilo que direciona e regulamenta as atividades internas pertence ao sistema de atividades. Variam de duas formas importantes: complexidade e flexibilidade, a complexidade é o número de elementos diferentes, não está ligada a quantidade e sim a diferença entre eles. A flexibilidade se refere a facilidade de mudança, o sistema que se adapta facilmente as mudanças é flexível, o que vive transtornos na mudança é inflexível.

Para Nelson (2006), pode-se resumir o modelo TFSA em:

Quadro 3: Resumo do modelo TFSA.

	Território	Fronteira	Sistema de atividades
Descrição	Quem servimos	O que atrai, repele	Como o trabalho é feito
Atributos	Largura = número de clientes diferentes	Permeabilidade = facilidade de entrada ou saída de pessoas, ideias, energia, material, etc.	Complexidade = número de elementos diferentes
Opções	Larga - estreita	Permeável - impermeável	Simple - complexo
Atributos	Estabilidade = taxa de mudança nas necessidades do cliente ou nos produtos que preenchem essas necessidades		Flexibilidade = dificuldade de mudança
Opções	Estável - instável		Flexível - inflexível

Fonte: Elaborado por NELSON (2006, p. 33), adaptado pela autora, 2018.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A pesquisa seguiu um formato teórico-empírico e descritiva, com abordagem qualitativa, e uma orientação de categorização na análise dos dados evidenciados por meio de coleta documental, registros, entrevistas e observação direta em campo das percepções dos gestores (FLORES, 1994).

A ênfase do trabalho esteve na exploração de gestores de três empresas de gestão familiar situadas em Rondonópolis – MT, quanto as práticas adotadas em cada uma com temas específicos sobre funcionários, história da empresa, departamentos e outros.

Assim que a temática foi escolhida, foi elaborada a problemática e os objetivos geral e específicos, utilizou-se do referencial teórico para auxiliar na compreensão do tema e construção das perguntas.

As entrevistas foram realizadas em 3 empresas de segmentos diferentes situadas em Rondonópolis – MT, uma do setor varejista, uma de autopeças e uma indústria de bebidas. Os nomes dos entrevistados foram ocultados deste trabalho com a intenção de zelar por informações importantes. As empresas foram escolhidas de acordo com a estruturação familiar das mesmas, independente da produção, quantidade de funcionários, etc.

O Quadro 4 relata os cargos dos entrevistados:

Quadro 4: Relação dos entrevistados e cargo.

Entrevistados	Cargo
E1	Diretor Comercial
E2	Diretora Administrativa
E3	Diretora Geral

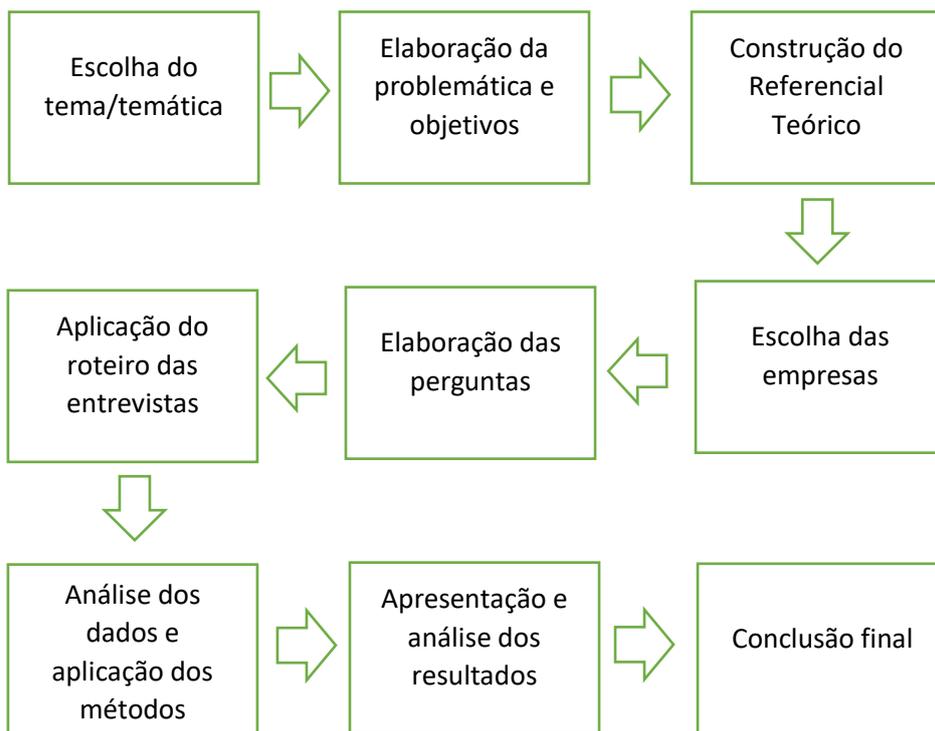
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Após escolhidas as empresas e temáticas, a literatura auxiliou nas questões a serem tratadas com os diretores, de qual forma abordá-las e quais perguntas estratégicas para alcançar as análises.

As perguntas tratavam assuntos relacionados à empresa, departamentalização, motivação de funcionários, localização, estrutura dos cargos, limpeza, funcionários, origem da empresa, entre outros. Após a transcrição das entrevistas, foi realizado um quadro com assuntos predominantes das empresas e suas principais temáticas. Assim que se concluiu o quadro com as principais temáticas, foi possível analisar corretamente a largura, estabilidade, permeabilidade, complexidade e flexibilidade do território, fronteiras e sistemas de atividade.

A análise baseou-se na perspectiva do modelo TFSA que foi criado e desenvolvido por Nelson (2006), que tem como objetivo enxergar por meio do sistema as dificuldades que empresas de pequeno e médio porte enfrentam. Assim que analisado, comparado, categorizado e comentado entre eles, foi possível verificar em qual autoridade da teoria de Weber cada uma se encaixava. Desenho dos métodos:

Figura 1: Desenho de pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Neste tópico será abordado o que a pesquisa buscou identificar nas empresas: sua origem, estruturação, público alvo, funcionários, produtos e outras particularidades exclusivas de cada uma.

4.1 Cocolândia

A ideia da criação da Cocolândia iniciou em Uberlândia em 1994 quando avistaram um vendedor de coco e surgiu o interesse de plantar e fornecer para esse vendedor já que comercializava em média uma carreta por semana, o mesmo aceitou e disse que compraria 100% da produção. A partir daí a plantação de 1500 mudas se tornou 7500 e surgiu a ideia de profissionalizar.

Assim que os filhos formaram em Administração, Agronomia e Engenharia dos Alimentos, todos começaram a investir seus estudos na empresa. Com o passar do tempo e dedicação ao trabalho a empresa foi expandido até comercializar sua água com tempo de validade e em garrafas pet para o mercado de Rondonópolis e região, atualmente a água de coco Cocolândia está presente em quase todos os estados do país.

A fábrica fica localizada na cidade de Rondonópolis-MT, contam com 25 funcionários na fábrica e muitos revendedores. Toda a diretoria é composta por familiares, a presidência, o setor financeiro, administrativo, de produção, e comercial. O carro chefe da empresa é a água de coco comercializada em garrafa pet sem conservantes e conta com produtos como: óleo de coco, coco ralado, sucos de uva e laranja.

4.2 Pereira Confeções

Em 1994 o atual presidente era faxineiro em uma loja de varejo da cidade e sempre teve uma boa comunicação, um entusiasta. Um dia de jogo da copa os vendedores faltaram o trabalho e seu chefe pediu para que ele atuasse como vendedor e ele alcançou a maior meta impressionando seu chefe que o subiu de cargo para vendedor, posteriormente como gerente. Quando estava na parte administrativa da empresa, começou a questionar a seus clientes se abrisse uma loja eles iriam comprar e todos respondiam que sim, até que em uma oportunidade, abriu seu próprio negócio e hoje conta com várias lojas espalhadas pelo centro.

Todas as suas lojas estão localizadas em Rondonópolis-MT, atualmente conta com 130 funcionários sendo eles, 8 da mesma família. A diretoria é composta por integrantes da família. A empresa é de varejo e seus produtos são: roupa masculina, feminina, infantil, cama, mesa e banho.

4.3 Central Distribuidora de Autopeças e Materiais

Em 2005 a empresa iniciou como mecânica entre 2 sócios, 1 deles mexia com uma rede de supermercados revendendo MABEL e morava em Goiânia, quando chegou em

Rondonópolis e viu a quantidade de caminhões avistou uma oportunidade de comprar uma mecânica de um rapaz que deu o calote nos 2 sócios. O começo foi de muita dificuldade pela dificuldade de mão de obra e oficina. Em 2009 começaram a distribuir peças e acessórios e foi aí que o comércio deu certo.

Contam atualmente com 110 funcionários, sendo eles 4 da mesma família. A matriz fica localizada em Rondonópolis-MT e suas filiais em Primavera do Leste, Cuiabá, Sinop e Barra do Garças. Seus produtos são peças, acessórios e baterias para caminhões.

5 ANÁLISES DOS DADOS

Na primeira perspectiva, foi feito um quadro com 18 tópicos essenciais para a comparação das empresas com o modelo TFSA. Os tópicos foram extraídos de acordo com as perguntas e observações feitas durante a entrevista.

Quadro 5: Tópicos essenciais para a comparação das empresas.

Tópicos:	Cocolândia	Pereira	Central
Limpeza	Sim	Sim	Sim
Recepção	Sim	Sim	Sim
Uniforme funcionários	Sim	Sim	Sim
Departamentalização	Sim	Sim	Sim
Quantidade de funcionários	25	130	110
Estacionamento	Sim	Não	Sim
Localização	Ruim para logística	Boa	Boa
Refrigeração da empresa	Ameno	Ameno	Boa
Motivação de colaboradores	Cursos e descontos	Café da manhã 1x por mês, passeios, descontos	Bonificação, psicóloga, churrasco, palestra motivacional
Filiais	Não	Sim	Sim
Funcionários da mesma família	5	8	4
Alcance a nível estadual	Sim	Não	Sim
Alcance a nível nacional	Sim	Não	Não
Expansão da empresa	Sim	Sim	Sim
Público alvo	Todos que quiserem consumir	Classe baixa	Caminhoneiros
Controle de caixa/estoque/saida	Sim	Sim	Sim
Reuniões	Não programadas	Não programadas	Não programadas
Software	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Este quadro revelou que poucas são as diferenças entre as empresas de acordo com os tópicos, coincidem entre si nos temas: limpeza constante, recepção limpa e confortável, os funcionários utilizam uniformes em bom estado, divididas por departamentos e seus líderes, alcance a nível estadual, propostas de expansão da empresa, controle de caixa/estoque e saída através de softwares específicos para cada empresa e reuniões não programadas com os departamentos. Os tópicos que divergem em suas respostas serão tratados com o modelo TFSA.

O primeiro modelo a ser considerado é o Território, no quadro a seguir:

Quadro 6: Modelo de Território.

Território - largo/estrito - estável/instável			
Empresa:	Cocolândia	Pereira	Central
Estacionamento	Largo - instável	Estreito - estável	Largo - instável
Localização	Estreito - estável	Largo - instável	Largo - instável
Filiais	Largo - instável	Largo - instável	Largo - instável
Alcance a nível estadual	Largo - instável	Estreito-estável	Largo - instável
Alcance a nível nacional	Largo - instável	Estreito - estável	Estreito - estável
Expansão da empresa	Largo - instável	Largo - intável	Largo - instável
Publico alvo	Largo - instável	Estreito - estável	Estreito - estável

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os tópicos considerados como território (mercado alvo ou o território que a firma quer ocupar), são: estacionamento, localização, filiais, expansão da empresa e público alvo. O conceito de território largo e instável está ligado a um mercado amplo e sem muitas mudanças. Ex: uma maternidade em São Paulo com 500 leitos possui mais clientes, porém tem um território menos largo que um hospital geral de uma cidadezinha no interior que atende traumas, um mercado estreito e estável está ligado a um mercado específico e com a necessidade de mudança pelos clientes.

O estacionamento para a Cocolândia e a Central abrange todos os clientes e é instável, pois os clientes não sofrem a necessidade de mudanças, em contrapartida a Pereira sofre com o problema de não ter estacionamento, ocasionando em um território estreito e estável, algumas pessoas deixam de frequentar o estabelecimento pela falta do mesmo. De acordo com a diretora administrativa “Não temos estacionamento e é um problema, quando estávamos reformando nós tentamos colocar subterrâneo só que o projeto não foi aprovado, no centro não tem jeito e é o local que você tem que abrir o seu comércio, não tem como abrir em algum bairro distante.”.

A localização para a Cocolândia não é benéfica, sendo assim, estreita e estável, o diretor comercial afirma que: “Na verdade a melhor localização seria próximo a lavoura, pra diminuir o custo logístico. Nós optamos por ficar dentro da cidade por causa da mão de obra, mais fácil, mão de obra mais qualificada, assistência, questão dos cursos seria mais fácil, nós tínhamos um projeto de expansão, talvez agregar novas empresas, novos produtos, fazer parceria com novas indústrias e seria mais fácil estar aqui dentro e não na zona rural.”

As filiais são portas de entrada para um novo mercado, conquista de novos clientes, apesar da Cocolândia não ter filiais físicas nas cidades, por se tratar de uma fábrica, expande seus produtos por Rondonópolis e muitas outras cidades e estados. A Pereira e a Central possuem várias filiais espalhadas pela cidade, sendo assim, o território para filiais é largo e instável. Abrangem um número variado de clientes no mercado.

O alcance a nível estadual muito se assemelha ao tópico passado, a Pereira, apesar de muitas filiais pela cidade, acredita que: “apesar de termos terreno em Lucas do Rio Verde e Sinop, nós temos que arrumar a casa primeiro para partir para fora.” sendo assim, comparada as outras empresas, seu mercado é estreito e estável.

O alcance a nível nacional abrange apenas o mercado da Cocolândia, justamente pela facilidade dos produtos e por não ser necessário um local próprio para a venda. O diretor menciona que: “quando minha irmã (engenheira de alimentos) formou e veio para Rondonópolis, conseguimos uma validade de 30 dias e alcançamos outros mercados como todo Centro Oeste, São Paulo, Rio de Janeiro, Acre, Tocantins e outros.”

A expansão da empresa coincidiu nas três empresas como larga e instável, com projetos atuais e realistas. O público alvo da Cocolândia é largo por atender qualquer tipo de pessoa, sem restrição de idade e gênero e instável pois a necessidade do cliente não muda.

O segundo modelo a ser considerado são as fronteiras no quadro abaixo:

Quadro 7: Modelo de Fronteiras.

Fronteiras - permeável/impermeável			
Empresa:	Cocolândia	Pereira	Central
Limpeza	Permeável	Permeável	Permeável
Uniforme funcionários	Permeável	Permeável	Permeável
Refrigeração da empresa	Impermeável	Impermeável	Permeável
Motivação de colaboradores	Impermeável	Permeável	Permeável

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os tópicos considerados como fronteiras (o que atrai, repele), são: limpeza, uniforme dos funcionários, refrigeração da empresa e motivação de colaboradores. O conceito de permeabilidade é o nível de facilidade para a entrada de pessoas, ideias, etc. Ex: Ser aprovado e graduar na faculdade USP é impermeável, existe muita dificuldade para entrar e sair. Uma fronteira permeável é de fácil acesso.

A limpeza nas três empresas é considerada permeável, visto que a observação foi feita em cada uma e de acordo com os diretores, os espaços são limpos pelo menos 1x ao dia. Isso faz com que os clientes tenham uma boa impressão do local. Da mesma forma é o uniforme dos funcionários, todos utilizam uniforme oferecido pela empresa. Para a diretora administrativa da Pereira “sim, loja tem que ter uniforme”, a diretora geral da Central afirma que “Os uniformes são de uso obrigatório, temos 3 tipos e cores: pros gestores, pro administrativo e pro estoque/expedição”

Por observação da entrevistadora, foi considerada a refrigeração da Cocolândia e da Pereira insuficientes para o local, visto que Rondonópolis é uma cidade muito quente e ao adentrar um estabelecimento, as pessoas buscam o conforto. A impermeabilidade se deu pela dificuldade de alcançar esta comodidade. Em contrapartida, a Central é muito bem refrigerada nos locais administrativos e recepção e a expedição conta com vários ventiladores, o que torna o ambiente agradável.

A motivação dos colaboradores na Cocolândia foi considerada impermeável visto que oferece apenas benefícios fora da empresa, não existem estímulos por parte dos gestores para mobilizarem positivamente seus funcionários. O diretor comercial cita que: “por serem filiados a FIEMT, tem os cursos que a indústria vai ter desconto, a gente repassa esse desconto integral para o colaborador afim de trazer a novidade, o que está aprendendo pra indústria.” Diferente das outras duas empresas em que a motivação está inserida no próprio meio de trabalho, a diretora administradora da Pereira aborda que “A gente tem o café da manhã uma vez por mês, cada empresa na sua, passeios, a gente tem muito desconto, agora tem passeio pro SESC pantanal, a gente disponibiliza isso.” E a diretora geral da central afirma: “colaboradores tem bastante bonificação, a gente já trabalhou com psicóloga da empresa que fazia dinâmicas, nós temos churrasco, essas coisas e palestras motivacionais também.”

O último modelo a ser considerado é o de sistemas de atividades, no quadro abaixo:

Quadro 8: Modelo de Sistemas de Atividades.

Sistemas de atividades - simples/complexo - flexível/inflexível			
Empresa:	Cocolândia	Pereira	Central
Departamentalização	Complexo/inflexível	Complexo/inflexível	Complexo/inflexível
Controle de caixa/estoque/saída	Complexo/inflexível	Complexo/inflexível	Complexo/inflexível
Reuniões	Simples/flexível	Simples/flexível	Simples/flexível
Software	Complexo/inflexível	Complexo/inflexível	Complexo/inflexível

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os tópicos considerados como sistemas de atividades (como o trabalho é feito), são: departamentalização, controle de caixa/estoque/saída, reuniões e software. O conceito de complexidade é definido pelos números de elementos diferentes. Ex: uma loja de sapatos com 20 vendedores e 3 caixas que exercem a mesma função possui um sistema de atividades mais simples que uma pousada que emprega uma camareira, uma cozinheira, uma lavadeira, uma passadeira, um jardineiro. A flexibilidade se refere a facilidade de mudança.

Sendo assim, todas as empresas são consideradas complexas e inflexíveis pois tem em sua composição de empresa a departamentalização das áreas. Segundo a diretora geral da Central, “A empresa é dividida por departamento desde 2014, apesar de ser uma empresa considerada familiar ela vem implantando processos, já passou por uma consultoria, depois que me formei eu trabalho mais nessa parte de gestão. Ela é dividida por departamentos sim.”

O controle das entradas e saídas, caixa e estoque das três empresas também foi considerado complexo e inflexível, visto que todos os processos são gerenciados por softwares próprios de cada uma delas. A diretora administrativa da Pereira considera que “a gente tem tudo organizadinho, tem que ter.” já a Cocolândia cita que: “sim, temos um software, como atendemos Centro Oeste, vários representantes, comercial, temos 4 depósitos, tem que ter um software para fazer o controle de estoque, entrada, saída, etc. Com essas respostas, o tópico do software é considerado também complexo e inflexível, pois já alcançaram esse tipo de avanço.

As reuniões divergiram na complexidade pois, apesar da departamentalização e estruturação das empresas, por serem empresas familiares os diretores não consideram importante a necessidade de se marcar reuniões, visto que, praticamente todos os dias convivem entre si em família. A diretora administrativa da Pereira citou que eles tem até reuniões informais durante o almoço, isso acarreta em um sistema simples e flexível.

Em relação a teoria de Weber sobre as autoridades, ao fazer uma comparação da estrutura da empresa e a teoria, percebeu-se que a Cocolândia e a Central coincidem no modelo de autoridade sendo a racional-legal e a Pereira tem a autoridade tradicional.

Weber acredita que a autoridade tradicional segue os costumes enraizados do líder e práticas passadas, durante a conversa com a diretora administrativa das lojas Pereira, percebeu-se que o presidente, seu pai, é tradicional e rege toda a organização de acordo com seus ideais e crenças, algumas falas da diretora direcionaram a este pensamento como: “escolhemos nosso público alvo, médio e baixo, as pessoas de baixa não vão no shopping fazer compra, ele (pai) ainda fala: ah você quer atender o médico ou os pacientes do médico? Então você tem que explicar, quando está abrindo um negócio tem que escolher seu público.” Outra fala relacionada as reuniões seria “boca a boca no escritório, ele chega ‘reunião agora’ nada muito formal, por ser familiar a gente tem essa liberdade, a gente está sempre junto.”

Sendo assim, pode-se perceber com algumas falas que a influência da tradição é recorrente, visto que os funcionários se espelham na atitude do presidente, forma de agir e consideram sua palavra principal e essencial.

A teoria racional-legal é a que mais se aproxima das grandes empresas que se desenvolveram bem ao longo do tempo, o papel do presidente é gerir de maneira a incentivar a departamentalização, a organização, a liderança e todos os parâmetros que definem uma empresa. Ao observar o estilo de organização e a maneira com que lidam em diversas situações, ficou a observação de que a Cocolândia possui características definidas de uma organização de autoridade racional-legal.

Em conversa com o diretor comercial da empresa, o mesmo menciona a particularidade de cada gestor nas suas devidas funções: “a ideia da indústria é sempre estar inovando e para isso cada membro da família pegou uma área, minha irmã engenheira de alimento é responsável pela indústria, o Daniel administrativo, eu sou agrônomo e tomo conta da lavoura, mas também faço a parte comercial, meu pai o diretor geral e minha mãe o financeiro, então estamos todos trabalhando.”

Outra característica da autoridade racional-legal diz respeito a estruturação para as áreas da empresa, estratégias de logística, relacionamento com a mão de obra, como menciona o diretor: “na verdade a melhor localização seria próximo a lavoura, pra diminuir o custo logístico, nós optamos por ficar dentro da cidade por causa da mão de obra, mais fácil, mão de obra mais qualificada, assistência, a questão dos cursos seria mais fácil, nós tínhamos um projeto de expansão, talvez agregar novas empresas, novos produtos, fazer parceria com novas indústrias e seria mais fácil estar aqui dentro e não na zona rural.”

A empresa também conta com consultorias, se aproximando ainda mais do sucesso na gestão familiar, empresas que não se bastam apenas pelas próprias opiniões e buscam consultorias e competências de fora, acabam identificando ameaças, oportunidades, forças e fraquezas. O diretor menciona: “nos últimos dois anos nós passamos por algumas consultorias tentando prever essa questão de sucessão familiar, hoje já tá mais definido quem toma conta dessa parte de produção, mas esse administrativo gerencial vai ficar ligado ao comercial.”

A Central Distribuidora de Autopeças em conversa com a diretora se mostrou muito aberta a mudanças, uma empresa inovadora, principalmente pelo fato da filha do presidente ser recém-formada no curso de Administração e se preocupar em levar inovação e diferenciais para a empresa. Percebe-se pela motivação dos funcionários que a empresa está no caminho certo: “Motivação de colaboradores tem bastante bonificação, a gente já trabalhou com psicóloga da empresa que fazia dinâmicas, nós temos churrasco, essas coisas e palestras motivacionais também.”, assim como a Cocolândia, se preocupam com a gestão, pelas palavras da responsável: “A empresa é dividida por departamento desde 2014, apesar de ser uma empresa considerada familiar ela vem implantando processos, já passou por uma consultoria, depois que me formei eu trabalho mais nessa parte de gestão.”

Pode-se perceber que não se espelham apenas nas decisões do presidente, mas preocupam-se com a gestão e a evolução da empresa, aproximando-se das características de autoridade racional-legal. Por último, em diferença das outras empresas, a Central se posiciona de outra maneira para as reuniões com seus funcionários: “Nós temos reuniões formais e informais no escritório, algumas são com atas de reuniões, tem assinaturas” aproximando ainda mais de uma gestão de sucesso.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral demonstrar quais características diferenciam a gestão familiar de três empresas sediadas no município de Rondonópolis – MT sob a perspectiva do modelo TFSA. As empresas escolhidas foram: Cocolândia, Pereira Confecções e Central Distribuidora de Autopeças. A natureza do estudo é qualitativa por meio de entrevistas, transcrições e observação.

Fica explícito na análise quais os perfis organizacionais das empresas estudadas, de acordo com a teoria da burocracia, são considerados três modelos de gestão: autoridade tradicional, carismática e racional-legal. A Cocolândia e a Central são reconhecidas como racional-legal por estreitarem seus objetivos à estruturação da empresa por meio de consultorias e a formalidade e individualidade de seus departamentos. A Pereira Confecções se posicionou de forma mais tradicional, dando o poder ao líder responsável pela presidência, deixando explícito que as atitudes e decisões são tomadas por ele.

Em relação a categorização, conclui-se que a limpeza, a recepção, o uniforme dos funcionários, departamentalização, expansão da empresa, controle de caixa/estoque, reuniões não programadas e software estão em sintonia entre as 3 empresas, todos coincidem com as mesmas respostas. Os tópicos que divergem são: estacionamento que a Pereira não tem, a refrigeração que é boa apenas na central, a motivação de colaboradores que é mais presente na Pereira e Central também. Apenas a Cocolândia não tem filiais, porém tem um alcance a nível nacional por fornecer produtos, o público alvo das 3 empresas diverge muito por serem ramos extremamente diferentes.

Depois de separados os tópicos em três categorias do modelo TFSA: território, fronteiras e sistemas de atividades, no quesito território, a Cocolândia só teve a localização como estreito e instável, considerando que a posição atual não favorece as necessidades da diretoria. A Pereira teve alguns tópicos considerados a um mercado específico e com necessidade de mudanças: estacionamento, alcance a nível estadual e nacional e o público alvo. A Central tem o alcance a nível nacional e o público alvo como seu mercado específico.

Já a permeabilidade das fronteiras que são consideradas de fácil acesso para a entrada de pessoas, ideias, etc, na Cocolândia estão presentes na limpeza e no uniforme dos funcionários, na Pereira a permeabilidade se encontra na limpeza, uniforme dos funcionários e motivação dos colaboradores e na Central em todas as citadas acima e a refrigeração da empresa.

Ao se tratar dos tópicos do sistema de atividades, as 3 empresas coincidiram nos quesitos: departamentalização, controle de caixa/estoque/saída, reuniões e softwares, sendo assim, apenas as reuniões são consideradas simples e inflexíveis, visto que as empresas fazem sempre reuniões não programadas e sem um assunto específico.

Sendo assim, conclui-se que apesar de aparentarem ser empresas bem parecidas estruturalmente, as 3 tem divergências bem nítidas quando posicionadas lado a lado. A intenção do modelo TFSA é conceituar essas diferenças para que os próprios gestores de suas respectivas empresas tomem suas decisões acerca disso.

Como sugestão futura de estudo, seria a aplicação deste mesmo modelo em mais de 3 empresas do mesmo setor para posicionar suas reais diferenças e a apresentação destes dados para alguns gestores e suas tomadas de decisões assim que tomado o conhecimento da situação. Provavelmente sairiam bons resultados assim que analisados os dados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

ARCHER, E.R. Towards a revival of the principles of management. **Industrial Management**, v. 32, n. 1, p.19-22. 1990.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

CARAVANTES, G. R; PANNON, C. C; KLOECKNER, M. C. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2004.

DIAS, T; CRUZ, N. A; PONTES, A. S. M; SEHNEN, S. Teoria Geral da Administração e Teoria das Organizações: uma reflexão epistemológica transpassando os dois campos. Brasília: **Enepq**, 2013.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. Editora Atlas, 1990.

FELLS, M.J. Fayol stands the test of time. **Journal of Management History**, v. 6, n. 8, p. 345-358. 2000.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos** – aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU,1994.

GARCIA, F. C; BRONZO, M. **As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações**.

KATZ, R. L. “Skills of an effective administrador.” **Harvard Business Review**, jan.fev. 1955, pp. 33-42;

LANK, A. G. **Determinante de Longevidade das Empresas Familiares**, agosto, 2002.

LONGENECKER, Justin; et al.ii. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

MACIEL, L. S; AZEVEDO, T. S; AZEVEDO FILHO, E. T. O processo de sucessão em empresas familiares: Um estudo de caso em uma indústria do ramo de cerâmica da baixada campista. **Perspectiva online**, 2010.

MAXIMIANO, A .C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

NELSON, R. E. **Cultura Empresarial e Atendimento Superior**. Cidade, 2006.

SAIZ-ALVAREZ, J.M. (2011): **Factores Claves de Éxito en la Internacionalización de la Empresa Familiar**, Economía Industrial, 380, Madrid (España): Ministerio de Industria.

TAVARES, F. R. M; SANTOS, E. R; SOUZA, C, M; SILVA, C. A. M. Características do modelo de gestão de uma empresa familiar – empresa Linard em missão Velha – CE um estudo de caso. **VI Convibra**, 2009.

APÊNDICE

GERAL:

NOME DA EMPRESA E RAMO EM QUE ATUA

- 1) Conte um pouco da história da empresa, quando iniciou, em que cidade, com quantos funcionários.
- 2) Atualmente possuem quantos funcionários da mesma família?
- 3) A empresa é dividida por departamentos?
- 4) De que maneira chegaram em um consenso para a escolha do presidente?
- 5) A relação profissional é estreita ao local de trabalho ou acaba afetando reuniões familiares?
- 6) Quais as práticas adotadas pelo RH para motivação dos colaboradores?
- 7) Qual o motivo da escolha da localização?
- 8) Vocês têm projetos futuros para a expansão da empresa?
- 9) Qual o público alvo da empresa?
- 10) A empresa terceiriza muitos serviços?
- 11) A empresa tem controle de caixa, controle de estoque, controle de saída?
- 12) As reuniões com a diretoria são formalizadas ou realizadas boca a boca nos escritórios?

OBSERVAR:

- Contem estacionamento?
- Localização é de fácil acesso aos clientes?
- Uniforme é de uso obrigatório para os funcionários?
- Trabalham em local refrigerado?
- A recepção é confortável para os clientes?
- Com que frequência limpam o ambiente?