

## UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DOS EMPRESÁRIOS DE EMPRESAS FAMILIARES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE EM UBERABA-MG

Sofia Teodoro dos Santos ([sofiateodoro@live.com](mailto:sofiateodoro@live.com))<sup>1</sup>

Manoel Carlos Bayão Jr. ([bayaojr@gmail.com](mailto:bayaojr@gmail.com))<sup>2</sup>

### RESUMO

Uma das maiores preocupações das empresas familiares de pequeno e médio porte é a sua sobrevivência no mercado. Essas empresas constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiros, o que lhes garante destaque na economia nacional e torna relevantes estudos que buscam conhecimento sobre sua dinâmica. Este trabalho trata do perfil dos empreendedores das empresas familiares de pequeno e médio porte. Para isso foi feito um levantamento bibliográfico acerca de alguns aspectos que envolvem o tema empresas familiares. Em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo nas empresas familiares da cidade de Uberaba-MG, com o objetivo de identificar as principais características desses empreendedores. Os resultados obtidos apontam que o perfil desses empreendedores é composto por pessoas mais jovens, em sua maioria com pós-graduação, ensino superior completo ou em andamento, sendo estes filhos ou genros dos fundadores das empresas que hoje possuem poucos membros da família envolvidos no empreendimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresas familiares, empresa de pequeno e médio porte, perfil empreendedor.

### ABSTRACT

*One of the major concerns of small and medium-sized family businesses is their survival in market. These companies represent a significant part of Brazilian largest business groups, which highlights them in the national economy and makes their comprehension relevant through the study of their dynamics. This work deals with the profile of entrepreneurs of family businesses of small and medium size. The preliminary phase of studies was composed of bibliographical survey about some aspects involving the theme family businesses. Then, a field research in family businesses in the city of Uberaba-MG has been carried out in order to identify the main features of the managers. The results show that the profile of these managers is composed of younger people, mostly children or in-laws of the founders of the companies, which today have few founding family members involved in the project. Another outline of the manager's profile is that most of them have post-graduate or higher education level.*

**KEYWORDS:** Family businesses, small and medium-sized businesses, entrepreneurial profile.

### INTRODUÇÃO

“Pai rico, filho nobre, neto pobre”. O ditado é antigo, mas reflete a realidade da maioria das empresas familiares brasileiras. É desejo da maioria

---

<sup>1</sup> Graduada em Psicologia e Administração pela Universidade Federal do Triângulo Mineiro e Faculdade de Talentos Humanos (FACTHUS), respectivamente. Mestranda em Psicologia Organizacional pela Universidade Federal de Uberlândia.

<sup>2</sup> Bacharel em Arquitetura e Urbanismo pela UFMG. Especialista em Engenharia Econômica, pela Fundação Dom Cabral. Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas. Especialista em Gestão Educacional pela Faculdade SENAC Minas. Mestre em Educação, Linha de Pesquisa Políticas e Gestão Educacional pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Sócio-gerente da NEO Arquitetura e Engenharia e Professor da Faculdade de Talentos Humanos (FACTHUS).

dos pais empreendedores que os filhos tenham a mesma paixão que ele pelo negócio e que queiram dar continuidade ao empreendimento. Essa transferência de ocupações de pai para filho é a característica mais marcante das empresas familiares, objeto deste estudo.

Grande parte dos negócios inicia suas atividades como uma empresa familiar, fruto justamente de uma postura empreendedora de seu fundador (ADACHI, 2006). Estes empreendimentos representam uma parcela importante da economia, contudo não são todos os casos de organizações familiares que perduram no mercado. Atualmente, a maior preocupação destas organizações é a sua sobrevivência e, a maioria delas, enfrenta problemas existenciais ou estratégicos (RIBEIRO *et al.*, 2013). Isso se deve ao fato dessas empresas carregarem consigo o dever de consolidar em si dois elementos diferentes: o negócio e a família (RICARDO, 2012).

O crescimento anual do número de empresas familiares no Brasil supera o de outros tipos de empresas no mercado (RICARDO, 2012). O Brasil tem entre 6 e 8 milhões de empresas, sendo que, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2005), 90% delas são familiares. Grandes, médias ou pequenas, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países. Ainda segundo o SEBRAE (2005), no Brasil as empresas familiares juntas, somam 2 milhões de empregos diretos.

Contudo, estudo realizado em 2010 pela Price Waterhouse Coopers (PWC), um *network* global de firmas separadas e independentes que trabalham de forma integrada na prestação de serviços de Assessoria Tributária e Empresarial e de Auditoria, aponta que de cada 100 (cem) empresas familiares no mundo, 36% sobrevivem à passagem para a segunda geração; 19%, para a terceira geração; e apenas 7%, para a quarta geração. No Brasil, estima-se que 30% das empresas familiares sobrevivem à mudança para a segunda geração e apenas 5% para a terceira geração (DONATTI, 2001; SEBRAE, 2005; PWC, 2010).

Ou seja, apesar da relevância das empresas familiares para a economia dos mercados nos quais atuam, muitas vezes sua sobrevivência é limitada ao ciclo de transferência entre gerações.

Sabe-se que as empresas familiares, são mais propensas a eventuais informalidades associadas a uma confusão entre os laços afetivos e os laços contratuais (RICARDO, 2012). Essas informalidades, podem implicar em irregularidades como casos de desvio de capital da empresa para fins pessoais, entre outras.

Nessa perspectiva, o presente estudo, buscou contribuir para o delineamento do perfil de liderança nas empresas familiares de pequeno e médio porte na cidade de Uberaba-MG, visando conhecer a composição desse empresariado e possibilitar eventuais abordagens de fomento ao desenvolvimento qualitativo desse grupo, fornecendo informações que viabilizassem a compreensão do perfil geracional do mesmo, de forma a possibilitar eventuais estratégias de fortalecimento nas passagens de gerações.

## **AS EMPRESAS FAMILIARES**

Um marco das empresas familiares no Brasil pode ser considerado a divisão do território em capitanias hereditárias pela Coroa Portuguesa, no início do século XIV. As terras eram repassadas de pai para filho, sem a permissão para serem vendidas para terceiros (GARBETI *et al*, 2008; RICARDO, 2012).

Segundo Adachi (2006), na época do Império, muitas empresas familiares foram sedimentadas pelos tradicionais senhores de engenho e pelos fazendeiros de café através do trabalho escravo e do forte apego agrícola. O mesmo autor afirma que o grande fluxo de imigrantes na época do Brasil República, tais como portugueses, espanhóis, italianos, japoneses, alemães, árabes, entre outros, trouxe ao Brasil grande influência empreendedora. Estes imigrantes e seus descendentes fundaram grande parte das empresas familiares existentes atualmente no Brasil.

A expressão empresa familiar não apresenta uma definição de consenso na literatura nacional nem internacional (GRZYBOVSKI, BOSCARIN e MIGOTT, 2002). Tal dificuldade pode ser explicada pela grande quantidade de

definições e concepções de empresa familiar que existem na literatura brasileira.

Bernhoeft (1991) considera familiar uma empresa com aspectos familiares, ou seja, aquela empresa que tem mais o estilo de administração de determinada família. Esta definição pode ser ampliada a partir da visão de Leone (1992, *apud* DE SÁ FREIRE *et al.* 2010) que destaca numa empresa familiar a existência de valores institucionais vinculados à família e ao processo de sucessão entre os familiares. Enquanto Lodi (1998, *apud* DE SÁ FREIRE *et al.* 2010) discute o envolvimento de fatores hereditário e identificação com o sobrenome do fundador para identificação de uma empresa familiar, por outro lado, Allouche e Amann (1999, *apud* DE SÁ FREIRE *et al.* 2010) e Dyer (2003, *apud* DE SÁ FREIRE *et al.* 2010) destacam não apenas o vínculo consanguíneo, mas consideram também os laços matrimoniais e a família extensiva.

Neste trabalho serão consideradas familiares as empresas que estejam ligadas a uma mesma família por pelo menos duas gerações, complementado pelo conceito proposto por Adachi (2006), que considera empresa familiar aquela caracterizada pela influência de um ou mais membros da família sobre o controle societário e dos negócios. Dessa forma, as empresas cujo "controle acionário e, conseqüentemente o poder decisório, deixa de estar centralizado em uma ou poucas famílias e passa a ficar pulverizado, de forma a não existir concentração de poder" (ADACHI, 2006, p. 21) não serão consideradas familiares.

Uma empresa se transforma verdadeiramente em uma empresa familiar quando a direção é passada da atual geração para a seguinte (LETHBRIDGE, 1997). Esse processo é chamado de Processo Sucessório. A sucessão envolvendo uma empresa familiar geralmente é um assunto pouco discutido no seio da família (ADACHI, 2006), isso pode ser entendido porque o processo sucessório empresarial é mais do que o latente ritual de transferência de poder, pois envolve insegurança, conflitos e tensões.

## **AS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

Existem vários aspectos propostos para a definição do que são empresas de pequeno, médio ou grande porte, Lima (2001) destaca a diferença entre as definições quantitativas e qualitativas:

Não deveríamos nos restringir apenas aos critérios quantitativos para definir as empresas. Eles omitem características qualitativas essenciais para a compreensão das microempresas e PME [pequenas e médias empresas]. (LIMA, 2001, p.429).

É considerada uma caracterização qualitativa aquela que envolve a perspectiva fiscal que é baseada na Lei 9.841 de 05 de outubro de 1999, onde consta a consideração do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e de Contribuições das Micro e Pequenas Empresas (SIMPLES), também conhecido como Lei do SIMPLES (SEBRAE, 2007).

Já a caracterização quantitativa considera, por exemplo, o número de funcionários. Nesse sentido, a análise do porte das empresas adota como referência as faixas de pessoal ocupado total definidas pela *Comission of the European Comunities (EUROSTAT)* e pela Organização das Nações Unidas (ONU), na Recomendação nº 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003, da *EUROSTAT*. De acordo com esta definição, são consideradas microempresas as empresas com até 9 pessoas ocupadas; empresas pequenas são as que possuem de 10 a 49 pessoas; empresas médias possuem de 50 a 249 pessoas; e as empresas grandes contém 250 ou mais pessoas ocupadas (IBGE, 2010).

Outro conceito, proposto pelo SEBRAE (2005), considera microempresa aquela que contém até 9 (nove) funcionários na área comercial ou 19 (dezenove) na área industrial e empresa de pequeno porte aquelas que tem entre 10 e 49 funcionários na área do comércio, chegando a 99 na indústria.

Para este trabalho, a classificação das empresas como micro, pequenas, médias ou grandes será baseada nos critérios quantitativos, ou seja, a partir do número de pessoas empregadas com base nos dados da *Eurostat* e ONU.

As pequenas e médias empresas familiares desempenham um papel de grande importância na economia mundial, na medida em que atuam no

processo de desenvolvimento econômico com função de geradoras de emprego e distribuidoras de salários e renda e, também, como instrumento de desenvolvimento das regiões menos desenvolvidas (LEONE, 2002).

Atualmente, no Brasil, muitas empresas além de serem de pequeno e médio porte, são familiares e, por sua vez, costumam ter métodos informais de gestão, sempre de acordo com o que os proprietários enxergam/entendem sobre a questão. A visão de muitos destes empresários se restringe a sobreviver no mercado. A carência de informações básicas e formação dos pequenos empresários é um fator limitante do potencial econômico das pequenas e médias empresas

Nas empresas familiares, existem dificuldades comuns às outras empresas (não familiares), porém existem problemas que são peculiares às mesmas. Adachi (2006) buscou compreender as dificuldades peculiares de um empresa familiar e agrupou as dificuldades das empresas familiares em quatro grandes tópicos: "estrutura organizacional informal, gestão empresarial desorganizada, confusão entre empresa e família e camuflagem dos problemas" (ADACHI, 2006, p. 37).

Para este autor, a estrutura organizacional informal abrange problemas tais como a centralização do poder nas mãos do fundador, a ausência de um organograma definido e a conseqüente confusão e acúmulo de cargos e funções, a contratação de amigos ou familiares ao invés de profissional especializado, entre outros. Ainda segundo o autor, a gestão empresarial desorganizada pode ser compreendida como fruto da estrutura organizacional informal e tem como principais características o não compartilhamento das estratégias pelo dono, a centralização da tomada de decisões, má elaboração dos relatórios empresariais, problemas de comunicação e principalmente a resistência à modernização.

Confusão entre empresa e família envolve aspectos como a falta de separação de seus respectivos patrimônios, a utilização da estrutura empresarial para fins particulares e, principalmente, a dificuldade para determinar a posição de cada membro da família dentro da organização, ainda segundo o autor.

Há ainda a camuflagem dos problemas, que se refere à dificuldade que os familiares têm de discutir abertamente os problemas da empresa, que podem estar dissimulados numa hipócrita harmonia.

## **PROCESSO SUCESSÓRIO**

A maioria dos autores que se desdobram sobre os estudos das empresas familiares considera o processo de sucessão um dos principais e mais complexos problemas na continuidade da empresa familiar (ADACHI, 2006; RICCA, 2007; MACEDO, 2009; DE ALMEIDA, 2010, MOREIRA JUNIOR, 2011). "A sucessão envolvendo uma empresa familiar geralmente é um assunto pouco discutido no seio da família" (ADACHI, 2006).

Pesquisa realizada a nível mundial pela PWC em 2012, identificou que 32% dos gestores que participaram da pesquisa mundial estavam consideravelmente apreensivos com a transferência dos negócios para a próxima geração, e 9% viam a possibilidade desse processo resultar em conflitos familiares.

A escolha de um sucessor ou representante em uma empresa familiar exige muito, pois o responsável e fundador da empresa transfere tudo o que construiu e conquistou durante anos para outra pessoa assumir seu cargo (RIBEIRO *et al.*, 2013). Dependendo de como as empresas lidam com o processo sucessório, elas correm o risco de se prejudicar devido ao despreparo para mudança de liderança.

Adachi (2006) destaca alguns mitos relacionados ao processo sucessório, destaca entre eles que a sucessão muitas vezes é vista como um processo eternamente inadiável, comumente associado à morte e ideiação de incapacidade do fundador. Contudo, o autor destaca que não se pode postergar esse processo para sempre, uma hora vai acontecer. Além disso, não é necessário aguardar a morte do fundador para se pensar no processo sucessório, o mesmo deve ser devidamente planejado até porque não se pode prever o futuro, alternativas para os cenários mais prováveis devem ser planejadas.

A questão sucessória merece lugar de destaque, até porque, o objetivo da sucessão é designar o sucessor que ficará no lugar do fundador da empresa, sendo que segundo Adachi (2006), o sucessor deverá estar preparado para assumir o desafio de dar continuidade à empresa e o sucedido deverá auxiliar o sucessor nesta transferência de poder.

O planejamento sucessório é muito importante para o futuro da empresa familiar e um plano estruturado, busca uma transição de poder pacífica e tranquila. Entende-se que o planejamento sucessório é a maneira mais segura da organização continuar atuando no mercado com pessoas que foram designadas e preparadas para tais cargos de confiança dentro da empresa.

## **PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Tratou-se de um estudo exploratório, descritivo, quantitativo e qualitativo, e quanto aos procedimentos técnicos foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

Foram convidados para a pesquisa 25 (vinte e cinco) gestores de Empresas Familiares de pequeno e médio porte da cidade de Uberaba-MG, contudo apenas 22 (vinte e dois) devolveram o questionário conforme o combinado e participaram da pesquisa. Para esta pesquisa foi utilizada a amostragem aleatória simples, também conhecida por casual, randômica, acidental entre outras (GIL, 2010).

A coleta de dados desta pesquisa aconteceu durante o mês de setembro de 2013 por meio do uso de questionário com 13 perguntas.

O convite para a participação na pesquisa aconteceu pelo uso da estratégia da "bola de neve", na qual gestores de empresas familiares de pequeno e médio porte indicaram outras pessoas que também eram gestores de empresas familiares de pequeno e médio porte.

O objetivo do questionário foi avaliar o perfil dos gestores de empresas familiares de pequeno e médio porte da cidade de Uberaba-MG.

A participação nesse estudo foi voluntária, e antes do início da coleta dos dados, todos os participantes formalizaram sua anuência com a coleta e



publicação dos resultados de pesquisa. Além disso, a coleta dos dados foi efetuada em conformidade com a disponibilidade e motivação dos participantes. Não foram utilizadas técnicas de persuasão de qualquer espécie no sentido de tentar convencer quem não quisesse participar.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Participaram da pesquisa 22 (vinte e dois) administradores (diretores, gerentes, proprietários e/ou contadores) de empresas familiares de pequeno e médio porte da cidade de Uberaba-MG. Os resultados obtidos serão apresentados por meio de gráficos e tabelas, sendo que o nome do entrevistado será mantido em sigilo.

O Gráfico 1 mostra a distribuição das faixas etárias dos gestores de empresas familiares que participaram da pesquisa. Verificou-se que, dos 22 gestores que participaram 7 (31,82%) estão na faixa etária de 20 a 30 anos, mesma quantidade referente à faixa etária de 30 a 40 anos. Além disso, constatou-se que 3 (13,64%) gestores são pessoas entre 40 e 50 anos, 4 (18,18%) estão entre 50 e 60 anos e apenas 1 (4,55 %) têm idade acima de 60 acima anos.

Ressalta-se, primeiramente, que 63,64% dos gestores, estão entre a faixa etária de 20 a 40 anos, o que contradiz o que é apresentado pela literatura, que são empresas familiares nas mãos de pessoas mais velhas. Os dados obtidos na pesquisa nos mostram uma mudança na governança das empresas familiares, ou seja, o poder está centralizado, na sua maioria, em pessoas mais jovens, o que pode caracterizar uma mentalidade mais aberta para ideias inovadoras.

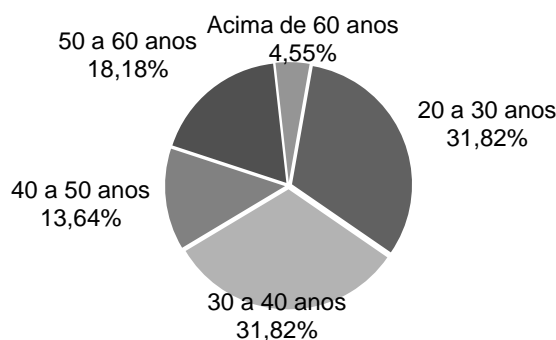


GRÁFICO 1 - Distribuição das faixas etárias dos gestores de empresas familiares que participaram da pesquisa.

FONTE: Dados coletados pela pesquisadora.

No Gráfico 2, observa-se que todos os gestores entrevistados tem no mínimo 2º. grau completo, sendo que 10 (45,45%) tem superior completo. Dos 22 gestores, 5 (22,73%) tem apenas o 2º grau completo, a mesma quantidade tem superior incompleto e apenas 2 (9,09%) da amostra possuem pós-graduação.

Nota-se que a maior parte dos gestores de empresas familiares que participaram da pesquisa (77,27%) tem pós-graduação, ensino superior completo ou em andamento, apesar da literatura consultada relatar que a maioria das pessoas envolvidas com essas empresas apresenta baixo grau de escolaridade.

Levando-se em consideração que esses gestores ocupam cargos importantes nas empresas, o baixo grau de escolaridade pode comprometer o andamento da gestão. A quantidade de gestores com superior incompleto (22,73%) pode estar associado ao fato de serem gestores relativamente jovens, em fase de aperfeiçoamento profissional. Os dados de escolaridade podem ser considerados pontos positivos para o sucesso das empresas cujos gestores participaram da pesquisa.

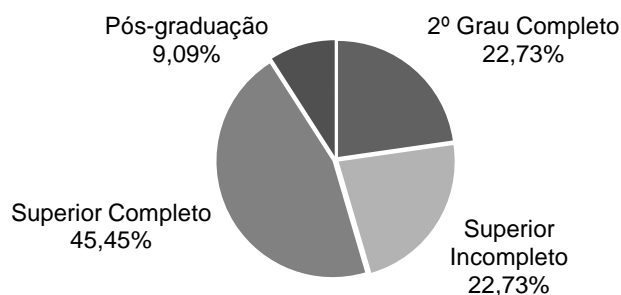


GRÁFICO 2 - Distribuição do grau de escolaridade dos gestores de empresas familiares que participaram da pesquisa.

FONTE: Dados coletados pela pesquisadora.

No que se refere ao ramo de atividade da empresa, o Gráfico 3 mostra que os dados obtidos dos 22 entrevistados ficaram distribuídos com 11 (50%) do ramo comercial, 6 (27,27%) representam os serviços, 4 (18,18%) as

indústrias e 1 (4,55%) a agricultura. Considerando que a região é conhecida por ser uma das 100 cidades do Brasil com melhores polos industriais, este é um dado interessante, que contradiz o que apareceu na pesquisa. Este resultado pode ser compreendido pela seleção dos participantes da pesquisa através de amostragem aleatória simples, ou seja, sem ser uma amostra representativa de determinado setor diante do que ele representa para a região onde foi realizada a pesquisa.

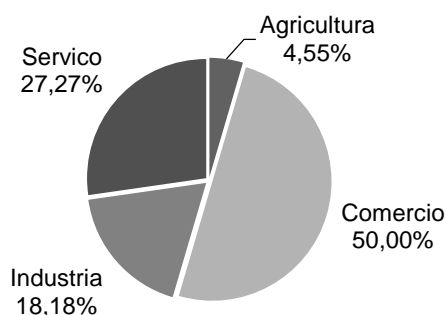


GRÁFICO 3 - Distribuição do ramo de atividade da empresa familiar cujo gestor participou da pesquisa.

FONTE: Dados coletados pela pesquisadora.

Constatou-se após a análise do Gráfico 4 que com a maior porcentagem, representando 81,82% (18), estão as empresas que se encontram no mercado há mais de 15 anos, 2 (9,09%) atuam de 10 a 15 anos e, em duas faixas com 4,55% (1) estão as empresas que atuam no mercado entre 0 a 5 anos e 5 a 10 anos. Considerando-se que participaram do estudo as empresas que estivessem no mínimo na segunda geração de gestores da família, era de se esperar empresas com mais tempo de mercado.



GRÁFICO 4 - Distribuição do tempo em que a empresa familiar, cujo gestor foi entrevistado, atua no mercado.

FONTE: Dados coletados pela pesquisadora.

Os dados do Gráfico 5 refletem que a maior parte dos entrevistados são proprietários (50%), 6 (27,27%) são diretores, 4 (18,18%) são gerentes e apenas 1 (4,55%) é sócio. A quantidade representativa de proprietários pode ser devido à destinação da pesquisa principalmente aos proprietários de empresas familiares. Contudo, percebe-se que os gestores também têm assumido a direção e gerência das empresas, fato este que pode ser decorrente de serem empresas de pequeno e médio porte.

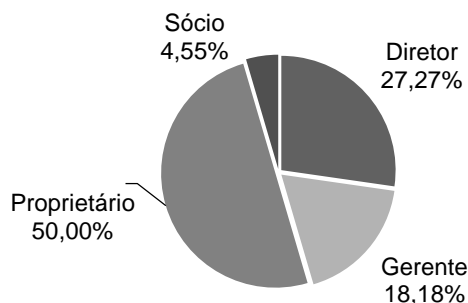


GRÁFICO 5 - Distribuição do cargo ocupado pelos gestores de empresas familiares que participaram da pesquisa.

FONTE: Dados coletados pela pesquisadora.

Conforme demonstra o Gráfico 6, das 22 empresas participantes da pesquisa, 11 (50%) tem de 10 a 25 funcionários, as empresas que tem de 0 a 9 e acima de 50 funcionários representam 22,73% da amostra, e apenas 1 (4,55%) empresa tem entre 26 e 50 funcionários. Com relação à quantidade dos funcionários, a maioria das empresas tem um quadro de funcionário relativamente pequeno. Porém para a presente pesquisa foram consideradas todas as empresas do universo pesquisado, com até 99 funcionários.

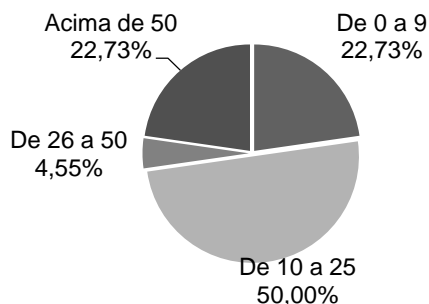


GRÁFICO 6 - Distribuição do número de funcionários das empresas familiares cujos gestores participaram da pesquisa.

FONTE: Dados coletados pela pesquisadora.

O Gráfico 7 aponta para o grau de parentesco<sup>3</sup> do gestor que participou da pesquisa com o fundador da empresa familiar. Pode-se perceber que 20 (90,91%) dos entrevistados são parentes de 1º grau do fundador da empresa, enquanto apenas 1 (4,55%) gestor tem parentesco de 2º grau e outro (4,55%) tem parentesco de 3º grau com o fundador da empresa. A maior parte dos fundadores das empresas familiares cujos gestores participaram da pesquisa eram seus pais ou sogros. Este processo reforça a ideia de que a tendência é que os pais atribuam a tarefa de cuidar dos negócios da família aos filhos.

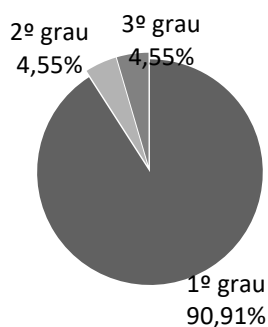


GRÁFICO 7 - Distribuição do grau de parentesco do gestor que participou da pesquisa com o fundador da empresa familiar.

FONTE: Dados coletados pela pesquisadora.

O Gráfico 8 apresenta a distribuição da quantidade de membros da família empregados nas empresas familiares cujos gestores participaram da pesquisa. A maioria das empresas (77,27%) tem de 0 a 3 membros da família empregados na empresa, enquanto apenas 5 (22,73%) tem de 4 a 6 membros.

A partir dos dados da pesquisa, percebe-se que a maioria das empresas tem entre 0 e 3 membros da família empregados. Além do número de funcionários ser reduzido, são poucos membros da família envolvidos no processo.

<sup>3</sup> Grau de parentesco baseado no Código Civil.

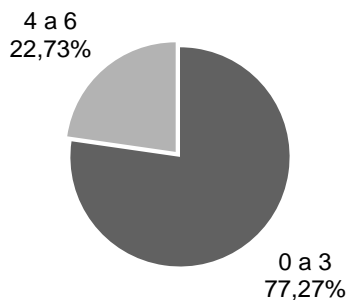


GRÁFICO 8 - Distribuição da quantidade de membros da família empregados nas empresas familiares cujos gestores participaram da pesquisa.

FONTE: Dados coletados pela pesquisadora.

A partir do Gráfico 9, observa-se que 11 (50%) gestores são parentes de 1º grau dos outros membros da família empregados na empresa familiar em questão, enquanto 8 (36,36%) gestores tem parentesco de 2º grau, 2 (9,09%) tem parentesco de 3º grau e apenas 1 (4,55%) de 4º grau com outros membros da família empregados na empresa.

Os dados da pesquisa apontam que o grau de parentesco do gestor com os demais membros da família empregados na empresa é, em sua maioria, parentesco de 1º grau, contudo, muitos também são parentes de 2º grau ou ainda 3º e 4º. Estes dados mostram que apesar de serem a maioria filhos de fundadores, existem muitos irmãos, tios, primos e sobrinhos envolvidos com a empresa.

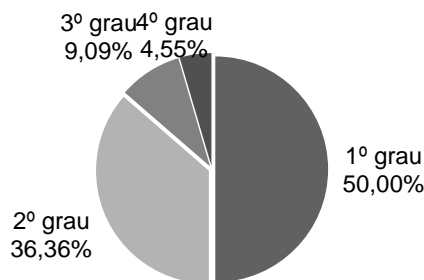


GRÁFICO 9 - Distribuição do grau de parentesco entre os membros das famílias empregados nas empresas familiares cujos gestores participaram da pesquisa.

FONTE: Dados coletados pela pesquisadora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As primeiras organizações, na Era Pré-histórica, permitiram que os homens, organizados em grupo, somassem forças e enfrentassem dificuldades

que uma pessoa sozinha não conseguiria (ADACHI, 2006). Atualmente, esta organização dos homens pode ser conhecida como empresa e caso seja administrada por pessoas de uma mesma família, é chamada de empresa familiar.

Empresas familiares correspondem a uma grande porcentagem das empresas presentes no mercado e representam uma parcela considerável da economia. Quando se tem um empreendimento é comum que as pessoas se envolvam em prol do lucro, numa família isso pode ser muito interessante, porque existe (no seio da família) a concentração desse lucro.

Esta pesquisa teve como objetivo principal, descrever o perfil das empresas familiares de pequeno e médio porte da cidade de Uberaba.

Os dados da pesquisa revelam que embora as empresas familiares, tenham um quadro de funcionários relativamente pequeno, existe grande envolvimento dos familiares com o negócio, visando sempre a sobrevivência da empresa no mercado.

Pesquisa realizada pela PWC em 2011, sugere que as profundas transformações a que as famílias nucleares estão expostas, geram nova configuração familiar, por sua vez menos castradora, o que pode oportunizar relações mais equilibradas e profissionais, ou seja, com menor probabilidade, por exemplo, de tendências paternalistas e centralização de poder.

O desejo de manter as coisas “em família” e o medo de perder o controle do negócio inibem a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais (LETHBRIDGE, 1997). Suspeita-se que os membros da segunda e terceira geração possam ter dificuldade em contemplar o negócio com a objetividade necessária. Sendo assim, existe o perigo de que o desejo de “preservar o negócio” e o apego à tradição estimulem um continuísmo que prejudique a inovação (LETHBRIDGE, 1997).

Torna-se relevante estudar e preservar as empresas familiares pelo fato de que elas constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiros, o que lhes garante destaque na economia nacional e torna relevante estudos que buscam conhecimento sobre sua dinâmica (GRZYBOVSKI *et al.*, 2010).

Neste sentido, pode-se afirmar que, o perfil do empresariado familiar de Uberaba-MG é formado por empresas do ramo comercial, serviços, indústria e agricultura, que estão há mais de 15 anos no mercado. Com relação aos gestores, o perfil deles é composto por pessoas mais jovens, em sua maioria com pós-graduação, ensino superior completo ou em andamento, sendo estes filhos ou genros dos fundadores das empresas que hoje, apesar de serem compostas também por irmãos, tios primos e sobrinhos dos fundadores, ainda tem poucos membros da família envolvidos no empreendimento.

## REFERÊNCIAS

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

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar:** Gestão, Poder e Sucesso. Elsevier Brasil, 2003. 176 p.

BRASIL. Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição (1988) e dá outras providências. **Diário Oficial da União, Brasília**, 06 out. 1999.

DE ALMEIDA, Alysson Pierre Pires. **Profissionalização em empresas familiares:** os desafios da implementação de mecanismos de governança corporativa numa empresa do setor de transportes. Disponível em: <[http://s009.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/maria\\_p\\_aula\\_correa\\_mangabeira.pdf](http://s009.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/maria_p_aula_correa_mangabeira.pdf)> Acesso em: 16 nov. 2013.

DE SÁ FREIRE, Patricia *et al.* **Processo de Sucessão em empresa familiar:** gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.

DONATTI, Livia. **Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global.** Caderno de pesquisas em administração, v. 1, n. 10, 2001.

GARBETI, Almir Rogério *et al.* **Empresa Familiar:** Competências e Perspectivas. *Intertem@s Negócios* ISSN 1983-4462, v. 3, n. 3, 2009.



GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. **Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas**. Revista de administração Contemporânea, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Demografia das empresas 2010**. Disponível em:  
<[ftp://ftp.ibge.gov.br/Demografia\\_das\\_Empresas/2010/demoemp2010.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Demografia_das_Empresas/2010/demoemp2010.pdf)>  
Acesso em: 08 ago. 2013.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, v. 7, n. 1, 1997.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **O Saara não é um Deserto: O Processo Sucessório de suas Empresas é Repleto de Conhecimentos**. In: Enanpad, 26., 2002, Salvador. Anais... [S.l.], 2002. CD-ROM.

LIMA, Edmilson de Oliveira. **As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas**. Disponível em:  
<<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-03.pdf>>  
Acesso em: 02. Ago. 2013.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009. 176 p.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Bastidores da empresa familiar: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa**. São Paulo: Atlas, 2011. 106 p.

PWC - PRICEWATERHOUSECOOPERS. **As empresas familiares no Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/estudos-pesquisas/as-empresas-familiares-no-brasil.jhtml>> Acesso em: 10 abr. 2013.

PWC - PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Empresas familiares no Brasil: Cenários e desafios**. 2011. Disponível em:  
<<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>> Acesso em: 16 nov. 2013.

PWC - PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Family firm: A resilient model for the 21st century**. 2012. Disponível em: <[http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/pwc-](http://www.pwc.com/en_GX/gx/pwc-)

family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf> Acesso em: 17 nov. 2013.

RIBEIRO, Anays Melinsky de Moraes et al. **Gestão da sucessão em empresas familiares do Grande ABC**. Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 4, n. 2, p. 203-226, 2013.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**: conflitos e soluções. São Paulo: Editora CLA, 2007. 158 p.

RICARDO, Jamile Henrique. **Empresa familiar**: conflitos em questões. 2012.

SEBRAE. No Brasil 90% das empresas são familiares. **Folha de Londrina**, Londrina, 03 outubro 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em: 07 mar. 2013.