

() Graduação (X) Pós-Graduação

**CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS FAMILIARES: Casos
Brasil E Colômbia**

Vladimir Jhosmell Baquero Márquez
Universidade Nacional Aberta e a Distância (UNAD/Colômbia).
E-mail: vladimir.baquero@unad.edu.co

Jesús Rafael Fandiño Isaza
Universidade Nacional Aberta e a Distância (UNAD/Colômbia).
E-mail: jesus.fandino@unad.edu.co

Luz Marina Davila Coa
Universidade Nacional Aberta e a Distância (UNAD/Colômbia).
luz.davila@unad.edu.co

Silvana Dalmutt Kruger
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).
E-mail: silvana.d@ufms.br

Vitor Cardoso da Silveira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).
E-mail: vitor.silveira@ufms.br

Antonio Sérgio Eduardo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).
E-mail: antonio.sergio@ufms.br

Antonio Zanin
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).
E-mail: zanin.antonio@ufms.br

RESUMO

O estudo tem objetivo de identificar as principais características de gestão de empreendimentos familiares do Brasil e da Colômbia. Metodologicamente a pesquisa se caracteriza como descritiva, realizada por meio de estudos multicase, a partir de entrevistas com os gestores das empresas brasileiras e colombianas, com análise de cunho qualitativo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com 10 gestores. Os resultados indicam como que os gestores consideram como principais práticas de gestão, estratégias que consideram: (i) atendimento personalizado, relacionamentos e networking; (ii) agilidade e flexibilidade; (iii) inovação e criatividade; e (iv) qualidade e excelência. Identificou-se similaridades no contexto gerencial e organizacional entre as empresas brasileiras e colombianas, evidenciando-se fragilidades nos aspectos financeiros e de controles para subsidiar os processos de tomadas de decisões. De forma geral, os resultados indicam a importância de capacitações e apoio à gestão dos empreendimentos familiares, visando potencializar a continuidade e o êxito das organizações familiares brasileiras e colombianas.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Estratégias Competitivas; Gestão Familiar.

1 INTRODUÇÃO

As estratégias de gestão para as pequenas e médias empresas, bem como para as empresas familiares devem considerar as especificidades do segmento ou setor de atuação, no entanto, é preciso estar atento as inovações e oportunidades, identificando estratégias mais assertivas ao contexto de cada empreendimento, visando assegurar a continuidade e o desempenho satisfatório dos negócios (Kapser & Abdelrahman, 2020). Considerando que as empresas familiares possuem comportamento e cultura relacionadas à vontade dos gestores ou donos do negócio, muitas inovações não atingem estes empreendimentos (Porem & Kunsch, 2021).

A competitividade das empresas familiares é dependente de diversos fatores, dentro os quais os aspectos gerenciais, a capacidade de gestão e o conhecimento dos gestores (Borges & Oliveira, 2014; Bohn *et al.*, 2017), outros fatores como a disponibilidade de capital de giro, a carga tributária, a localização do estabelecimento, a captação dos clientes, atendimento, bem como a ausência de planejamento e controles gerenciais, também prejudicam a continuidade dos negócios (Santini *et al.*, 2015).

Pesquisas anteriores evidenciam a importância da gestão dos empreendimentos de pequeno e médio porte (PMEs) na sociedade (Kijkasiwat *et al.*, 2021), bem como de empresas familiares (Kruger *et al.*, 2022;), evidenciando que estas organizações são importantes para o desenvolvimento econômico, na geração de renda e empregos (SEBRAE, 2023). Segundo Couto *et al.* (2017), a falta de habilidades de gestão e a ausência de planejamento comprometem muitos negócios, levando-os a descontinuidade. Neste contexto surge a problemática norteadora do estudo: Quais as principais características da gestão de empresas familiares brasileiras e colombianas? Com o objetivo de identificar as principais características de gestão de empreendimentos familiares do Brasil e da Colômbia.

A pesquisa se caracteriza como descritiva, realizada por meio de estudos multicase com entrevistas realizadas com gestores brasileiros e colombianos. A coleta foi realizada a partir de entrevistas com 5 empresas do Município de Nova Andradina (Mato Grosso do Sul, Brasil) e 5 empresas do Departamento de Magdalena (Colômbia). O questionário de pesquisa foi estruturado a partir do estudo de Kruger *et al.* (2022). Justifica-se a relevância do estudo no intuito de reconhecer as especificidades organizacionais e as características da gestão de empreendimentos familiares, comparando-se uma amostra de empresas brasileiras e colombianas.

2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir das entrevistas realizadas apresenta-se a caracterização dos gestores (idade, escolaridade, gênero) e o tempo de duração das entrevistas realizadas, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização dos gestores respondentes da pesquisa

Identificação (E)	Idade	Escolaridade	Gênero*	Tempo da entrevista
Gestor 1 (G1)	38	Graduado em Administração	Masculino	46m22s
Gestor 2 (G2)	61	Ensino médio	Masculino	42m13s
Gestor 3 (G3)	41	Graduado em Administração	Masculino	32m13s
Gestor 4 (G4)	52	Ensino fundamental	Feminino	28m16s
Gestor 5 (G5)	21	Ensino médio	Feminino	34m49s
Identificação	Idade	Escolaridade	Gênero	Tempo da entrevista
Gestor 6 (G6)	50	Tecnólogo em manutenção automotiva	Masculino	22m16s
Gestor 7 (G7)	48	Ensino Médio	Feminino	28m20s
Gestor 8 (G8)	37	Graduado em Contabilidade	Masculino	25m34s
Gestor 9 (G9)	29	Técnico em computação	Feminino	30m41s
Gestor 10 (G10)	58	Graduado em Administração	Feminino	27m15s

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1, que 50% dos gestores entrevistados são do gênero feminino, com idade que variou de 21 a 61 anos; 40% possuem formação superior. Todos os empreendimentos possuem gestão e atuação de membros da família. A partir da identificação dos respondentes os gestores foram questionados sobre a forma de gestão e as características relacionadas aos processo de controle e tomada de decisões nos seus negócios. A Tabela 2 apresenta a síntese acerca do uso de informações e controles no processo de gestão.

Tabela 2 - Uso de informações e controles no processo de gestão

E	Respostas das percepções dos respondentes
G1	Utiliza um <i>software</i> de apoio para o controle das vendas, pedidos e recebimentos. Analisa o fechamento do mês (total de vendas e gastos), para saber o lucro mensal do negócio.
G2	Não utiliza sistema ou software, realiza controles de vendas e de compras a partir do caixa.
G3	Utiliza <i>software</i> para controle de todo o processo de compras, vendas, entradas e saídas de recursos, bem como dos estoques. O sistema permite gerar relatórios. A contabilidade é realizada pelo lucro real.
G4	Utiliza controle manual de vendas e compras, contas a receber. Não faz uso de nenhum sistema/ <i>software</i> .
G5	Realiza o controle diário de vendas, compras e as saídas de caixa. Não faz uso de sistema ou software.
G6	Os controles são manuais (receitas, despesas e custos), posteriormente repassa os dados para uma planilha de excel e para o profissional contábil.
G7	Realiza anotações em um caderno, sobre as compras e vendas realizadas. Não faz uso de software.
G8	Utiliza <i>software</i> para controle dos processos de compras e vendas. O sistema permite gerar relatórios e analisar as informações.
G9	Utiliza <i>software</i> para controle de todo o processo de compras, vendas, entradas e saídas de recursos, bem como dos estoques. O profissional contábil acompanha a análise e os registros.
G10	Utiliza controle manual de vendas e compras, contas a receber e contas a pagar. Não faz uso de nenhum sistema/ <i>software</i> .

Fonte: Dados da pesquisa.

Questionou-se os gestores sobre o uso de controles e informações de apoio à gestão dos negócios, se fazem uso de algum *software*, sistema de apoio ou controle, bem como quais informações utilizam para acompanhar os processos de compras e vendas, abordou-se acerca de como ocorre o processo interno de gestão das informações, o processo de controle financeiro

(fluxos de contas a pagar e de contas a receber), bem como se existe análise entre os prazos de pagamentos e recebimentos, controle dos fluxos de caixa, controle de estoque, etc.

A partir das respostas obtidas pode-se identificar diversas fragilidades, especialmente acerca da organização e da ausência de informações gerenciais para subsidiar o processo de gestão e tomada de decisão, conforme o relato identificado pelos gestores da maioria dos empreendimentos (G1, G2, G4, G5, G6, G7, G10), de acordo com a apresentação da Tabela 2.

3 CONCLUSÕES

A análise permitiu observar nas empresas brasileiras e colombianas, evidências de estratégias competitivas voltadas para o (i) atendimento personalizado, relacionamentos e networking; (ii) agilidade e flexibilidade; (iii) inovação e criatividade; e (iv) qualidade e excelência. Todavia, constatou-se de forma geral que a gestão financeira, o uso de controles e as informações de apoio à gestão dos empreendimentos familiares são deficitários, bem como não representam diferenciais competitivos para as empresas da amostra.

REFERÊNCIAS

- Bohn, A. C., Gambirage, C., da Silva, J. C., Hein, N., & Largas, A. M. (2018). Fatores que impactam no encerramento prematuro de empresas de pequeno porte: estudo no litoral de Santa Catarina. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(2), 43-56.
- Borges, R. P., & Oliveira, D. M. D. (2014). Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes. *Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer*, 10(19), 508-514.
- Couto, M. H. G., Campos, P. C., Castro, A. C. & Oliva, F. L. (2017). Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(3), 39-53.
- Kapser, S., & Abdelrahman, M. (2020). Acceptance of autonomous delivery vehicles for last-mile delivery in Germany—Extending UTAUT2 with risk perceptions. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 111, 210-225. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2019.12.016>.
- Kijkasiwat, P., Wellalage, N. H., & Locke, S. (2021). The impact of symbiotic relations on the performance of micro, small and medium enterprises in a small-town context: The perspective of risk and return. *Research in International Business and Finance*, 56, 101388.
- Kruger, S. D., Fandiño-Isaza, J. R., Zanin, A., Baquero-Márquez, V. J. B., Zanella, C., Coa, L. M. D., & Conte, A. (2023). Gestión de innovación en pymes por efecto del coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(1), 53-75.
- Porem, M. E. P., & Kunsch, M. M. K. (2021). Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (Ali). *Comunicação y Inovação*, 22(48), 5-22. <https://doi.org/10.13037/ci.vol22n48.7287>.
- Santini, S., Favarin, E. V., Nogueira, M. A., Oliveira, M. L., & Ruppenthal, J. E. (2015). Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(1), 145-169.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2023). *Empresas por porte e natureza jurídica*. Recuperado de: <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/brasil#>